

العلاقات العامة الدولية

الدكتور بشير العلاق



العلاقات العامة الدولية

الدكتور بشير العلاق

(وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ)

[النحل: 78]

صدق الله العظيم

توطئة

تعدّ العلاقات العامة الدولية بمثابة أساس داعم للتجارة الدولية والتسويق الدولي. فالعلاقات العامة الدولية تخاطب الجمهور الداخلي للمنظمة الدولية، بالإضافة إلى جمهورها الخارجي المنتشر حول العالم. وبالتأكيد فإن العلاقات العامة الدولية لا تعمل في ظل بيئة محلية، وإنما ينبغي أن تكون ذات صبغة دولية، لأن الجماهير الداخلية في كل منظمة دولية قد تكون من منابت وثقافات وجنسيات مختلفة، وكذا الحال بالنسبة لجمهور المنظمة الذي يمثل ثقافات وأعراق وتفضيلات متباينة.

والعلاقات العامة الدولية هي أيضاً علاقات قائمة على ثقافات متنوعة، وتحتاج إلى جهود دولية كبيرة لكي تتمكن من بلوغ أهدافها المنشودة. ولهذا السبب بالذات تطرقنا في هذا الكتاب إلى بعض خصوصيات العلاقات العامة ومجالاتها، رغم أن فلسفة العلاقات العامة وجوهرها واحد في جميع الحالات. فهدف العلاقات العامة هو التأثير بجماهير المنظمة والتواصل معهم لكي يكونوا قادرين على التعامل مع المنظمة بشكل إيجابي. إلا أن نطاق العلاقات العامة الدولية أوسع وأكبر، ويحتاج إلى جهود منضبطة ومهارات تعامل أكثر اتساعاً وعمقاً وفهماً لثقافات الجماهير المختلفة.

يتطرق الفصل الأول إلى جذور العلاقات العامة ونشوئها، بالإضافة إلى نشأة العلاقات العامة الدولية وأهميتها في عالم اليوم. أما الفصل الثاني، فهو مدخل إلى العلاقات العامة، يوضح مفهومها، وماهيتها، ووظائفها، وأهميتها في المنظمات الصناعية والخدمية، وصلاتها بفنون الاتصال الأخرى، والأمور المختلفة بينهما. ثم ننتقل إلى المبادئ الأساسية للعلاقات العامة، والعلاقات العامة والمفهوم الاجتماعي والمفهوم الأخلاقي للتسويق.

ونتناول العلاقات العامة والاتصال في الفصل الثالث، حيث نركز على مفهوم الاتصال ومستلزماته، وعملية الاتصال وعناصرها، ونماذج الاتصال، والعوامل المؤثرة في الاتصال، ودور الاتصال في دعم وتعزيز العلاقات العامة. أما في الفصل الرابع، فإننا نناقش العلاقات العامة مع جماهير المنظمة، مع التركيز على أن جماهير المنظمة الدولية هي أيضاً جماهير دولية.

ولأهمية الجماهير في دعم وإسناد جهود العلاقات العامة، فقد خصصنا

الفصل الخامس للحديث عن أنواع الاتصال بجماهير المنظمة وشبكات الاتصال بهم، بينما خصصنا الفصل السادس والأخير لتناول العلاقات العامة على شكل شذرات، تمكّن القارئ من فهم عالم العلاقات العامة واستيعابها بسرعة وسهولة وإيجاز شديد.

وليعذرني القارئ إن أخفقت في جوانب، فالكمال يبقى لله وحده. فإن أخطأت فإن لي من الله عز وجل حسنة المحاولة، وإن أصبت، فإن لي حسنتان، ولله الحمد.

أسأل الله لي ولكم التوفيق على طريق خدمة أمتنا العربية من خلال خدمة أجيالنا.

والله ولي التوفيق

الدكتور بشير العلاق
عمان/ الأردن

المحتويات

الفصل الأول
جذور العلاقات العامة ونشوؤها

- تقديم
- جذور العلاقات العامة ونشوؤها
- نشأة العلاقات العامة الدولي
- أسئلة للمناقشة

تقديم

تعدّ العلاقات العامة في جوهرها من أقدم أدوات الاتصال عبر التاريخ. فهي أداة استخدمت بأسماء مختلفة لإيصال معلومات وتوجيهات ورسائل جماعية أو فردية إلى جهات مختلفة، وعبر بقاع العالم. فالعلاقات العامة كأداة اتصال إقناعية أو ترغيبية أو تذكيرية أو توجيهية قديمة قدم التاريخ البشري. فالأديان جميعها استخدمت العلاقات العامة لنشر معتقداتها وأفكارها ورسالاتها، في أوقات السلم والحرب. وسنحاول في هذا الفصل التمهيدي التطرق إلى جذور العلاقات العامة ونشوئها لتعريف القارئ الكريم بأهمية العلاقات العامة بشكل عام، والعلاقات العامة الدولية بشكل خاص.

أولاً: جذور العلاقات العامة ونشوؤها

إذا ما أخذنا جوهر العلاقات العامة وليس تسميتها، فهي أقدم شيء عرفه الإنسان منذ أكثر من 6 آلاف عام مضى. فالأديان السماوية جميعها، وما سبقها من معتقدات وحضارات، سواء البابلية أو السومرية، أو الفرعونية، عرفت كيف تستخدم جوهر العلاقات العامة للتأثير بالشعوب المحلية والخارجية، وتقوم بنشر أفكارها في أرجاء الكون.

إلا أن جذور العلاقات العامة بصيغتها الحديثة وتسميتها تعود إلى عام 1802 ميلادي، فقد استخدمها الرئيس الأمريكي توماس جيفرسون، ثالث رئيس للولايات المتحدة الأمريكية في رسالة بعث بها إلى الكونغرس الأمريكي دعاه فيها إلى العمل من أجل مصلحة الولايات المتحدة الأمريكية والالتزام بالدستور الأمريكي، وعدم حجب الحقائق عن الشعب، والسعي لتمتين علاقات الولايات المتحدة الأمريكية على أسس العدالة والمساواة. كما طالب أعضاء الكونغرس بأن يكونوا على قدر عالٍ من المسؤولية في التعامل مع قضايا الشعب وهمومه. ومن الملاحظ أن الرئيس جيفرسون خاطب في رسالته الجمهور الداخلي (أعضاء الكونغرس) والجمهور الخارجي (الشعب الأمريكي) وهو ما يعطي العلاقات العامة الحقيقية أبعادها باعتبارها أداة اتصال وتواصل فعّالة تستهدف الجمهور الداخلي لمنظمة أو شركة أو برلمان أو جامعة، بالإضافة إلى الجمهور الخارجي، وهو الجمهور الذي لا ينتمي إلى المنظمة أو الشركة أو البرلمان المعني وإنما يتأثر بقراراته.

وهناك من يرى أن المحامي الأمريكي لانغوس بليك قد ألقى محاضرة قيمة في ولاية أوهايو الأمريكية في عام 1811 ميلادي أشار فيها إلى أهمية العلاقات العامة ودورها في تعزيز سمعة المنظمات الإنسانية، حيث دعا بليك هذه المنظمات إلى تعزيز سمعتها من خلال آليات عديدة أهمها ما يلي:

1- الصدق والصراحة في طرح قضايا وهموم الناس.
2- الشفافية في التعامل مع العاملين من المتطوعين في المنظمات الإنسانية.
3- نشر الحقائق والمعلومات التي تعزز ثقة الناس بالعمل التطوعي الإنساني.
4- ترويج أفكار المنظمة الإنسانية لدى العاملين لديها أولاً.
5- ترويج أفكار المنظمة الإنسانية لدى المتبرعين والمساهمين في دعمها.
6- التعريف بنقاط قوة المنظمة وضعفها لدفع الجمهور الداخلي والخارجي على التعاطف معها.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن المدعو إيتون دورمان استخدم العلاقات العامة وتحدث عنها بإسهاب في محاضرته الموسومة بـ (العلاقات العامة، والمسؤولية الأخلاقية ودور المهن الشرعية) التي ألقاها في مدرسة بيل للقانون عام 1882 ميلادي، حيث جاء في محاضرته ما يلي:

1- ضرورة تكريس جهود العلاقات العامة لإعلام الجماهير وإبلاغها بتطورات أي موقف يمسها بشكل مباشر أو غير مباشر.
2- الشفافية العالية في مناقشة وجهة نظر الجمهور الداخلي (العاملين في منظمة ما، مثل نقابة المحامين) وكذلك الجمهور الخارجي (الشعب).
3- إبلاغ الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي بتأثيرات أي قرار قد يمسهم أو يؤثر عليهم.
4- عدم حجب المعلومات عن الجمهور، واعتبار المعرفة حق أساسي من حقول الإنسان.

5- تنوير الجماهير بالحقائق الدامغة من دون أي تحريف أو تزييف أو لمسات تجميلية أو ترميمية، لأن من شأن ذلك تمتين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي في آن واحد.
6- انتهاج سياسة الباب المفتوح مع ذوي المصالح كافة، سواء كانوا ضمن الجمهور الداخلي أو خارجه.

وفي رأي الدكتور علي عجوة أستاذ العلاقات العامة في كلية الإعلام بجامعة القاهرة، أن أول من استخدم تعبير أو مصطلح العلاقات العامة هو المدعو تيودرفيل رئيس شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية عام 1908 ميلادي، الذي ضمّنه في تقرير الشركة، حيث أكد بوضوح على حرص رئيس مجلس إدارة الشركة وكبار مساعديه على مراعاة مصالح الجماهير والابتعاد عن كل من شأنه التعارض مع هذه المصالح، وأن الشركة جعلت من رعاية مصالح الجماهير أحد أبرز أهدافها السامية.

ولعل تيودرفيل هو أول رئيس مجلس إدارة شركة اتصالات يستخدم مصطلح العلاقات العامة ليس فقط كأداة اتصال وتواصل مع جمهور المستهلكين أو الزبائن، وإنما أيضاً كأسلوب راق لإرضاء المستهلكين والزبائن ورعايتهم، وإشعارهم باهتمام الشركة بهم. وربما تكون هذه البادرة هي الأولى التي جسدت دور العلاقات العامة كعنصر من عناصر المزيج الترويجي، لأن الهدف من العلاقات العامة، كما ورد في تقرير شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية كان يصب في بوتقة جذب الزبائن والاحتفاظ بهم في فترة كانت تشهد دخول منافسين جُدد إلى صناعة الاتصالات.

والواقع أن العلاقات العامة باتجاهاتها الإقناعية وأساليبها وآلياتها ومدلولاتها الإبلاغية والتذكيرية قد نشأت وترعرعت في كنف الشركات والمنظمات التجارية التي آمنت بأن بقاءها ونموها في عصر المنافسة واتساع الأسواق وتغيّر أذواق المستهلكين والعملاء يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرتها على إرضاء جماهيرها من خلال آليات تضمن أعلى درجات الاتصال والتواصل بهذه الجماهير، وتقديم سلع وخدمات تُشبع حاجاتهم ورغباتهم، ليس فقط كسلع وخدمات شاخصة، وإنما أيضاً كسمعة وتاريخ وخبرات.

ومن هذا لمنطلق بالذات، جاء قول المدعو هنري آدمز، رئيس مجلس إدارة شركة فورد للسيارات، في رسالته التي وجهها إلى وكلاء الشركة المنتشرين في عدد من الولايات الأمريكية في عام 1923م «**أننا لا نريد كسب**

تعاطف المشترين لسياراتنا من خلال منتجاتنا فقط، وإنما نريدهم أن يقدروا حقيقة كوننا المبادرين الأوائل في صناعة السيارات، وسمعتنا الرائعة تسبقنا، وتاريخنا زاهر بالإنجازات.

لاحظ كيف أن آدمز قد ركز على أسس العلاقات العامة وسماتها ووظائفها بدقة. ويرى العديد من الخبراء بأن هذا الكلام الذي تحدث به آدمز في ذلك الوقت يجسد اليوم ما ينبغي أن تكون عليه العلاقات العامة - ليس كأداة بيع، ولا بأداة إعلانية، وإنما كسلاح فعّال لتعزيز سمعة المنظمة وإنجازاتها ما يؤدي لاحقاً إلى تحقيق نجاحات على صعيد التسويق.

ولا عجب والحالة هذه أن تنمو العلاقات العامة من مجرد فكرة عابرة في
نهاية القرن التاسع عشر إلى أن أصبحت شقيقة للإعلان، وجزءاً لا يتجزأ من المزيج الترويجي.

ثانياً: نشأة العلاقات العامة الدولية

برزت العلاقات العامة على الصعيد الدولي لاعتبارات تتعلق باتساع أسواق العالم وتناميها ورغبة الشركات والمنظمات في الحصول على حصص سوقية أكبر في الأسواق العالمية. وتشير التقارير والأبحاث إلى أن أول شركة في العالم استخدمت مفهوم العلاقات العامة الدولية ومدلولاتها كانت شركة (Procter & Gamble) للأسمدة الكيماوية والمنظفات، وكان ذلك في العام 1931ميلادي عندما قررت الشركة دخول أسواق خارج الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أدرك نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق أن العالم لا يمكن أن يكون متشابهاً في حاجاته ورغباته، ففيه ثقافات مختلفة وعادات وتقاليد متباينة، وسلوكيات شراء مختلفة. ومن هذا المنطلق، وجّه نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق مجموعة من الرسائل إلى فروع الشركة ووكلائها في سبعة عشر بلداً خارج الولايات المتحدة، تضمنت النقاط الأساسية التالية:

1- إن الفوز بثقة الزبائن والموردين والوكلاء يعتد على قدرة الشركة على فهم ثقافات هؤلاء وعاداتهم وتقاليدهم وخصوصية متطلباتهم ونزعاتهم، وأساليب حفزهم.

2- العلاقات العامة هي نشاط تعبوي بالدرجة الأساس، لن يكون نمطياً أبداً

وإلا فقد قيمته الحقيقية. التعبئة هنا يجب أن تفصّل على مقاس الشعوب (الجماهير)، لأن جماهير الولايات المتحدة الأمريكية تختلف عن جماهير بلدان أخرى.

3- تهدف العلاقات العامة الدولية إلى تحقيق قدر من الانسجام الجماعي، وأن هذا الانسجام لن يتحقق إلا وفق أدق فهم لثقافات الشعوب المختلفة وعاداتها.

4- لكل رأي عام في أية منطقة جغرافية أو إقليم أو دولة اتجاهات تختلف عن الأقاليم الأخرى، وبالتالي يجب أن تكون العلاقات العامة دولية وليست محلية أو إقليمية ضيقة. وعلى نفس المنوال، تم استخدام العلاقات العامة الدولية على أساس كونها «أداة تأثير ذات خصوصية عالية» وأن هذه الخصوصية تجسدت في الرسالة الشهيرة التي أعدها رئيس مجلس إدارة شركة (Rolls Royce) للسيارات الفارهة في عام 1936 ميلادي، والتي تضمنت مجموعة من الإرشادات الخاصة بجوهر العلاقات العامة الدولية، والتي يمكن إيجازها بما يلي:

1- أن الفهم المتبادل بين شركة (Rolls Royce) وعملائها وجمهورها المنتشرين حول العالم لا يتحقق إلاّ من خلال رؤى واضحة وفهم أكيد لثقافات الشعوب المختلفة وتفضيلاتها واتجاهاتها. فرسالة شركة (Rolls Royce) ترتكز على مبدأ «الفهم المشترك» و «المصالح المشتركة» و «المنافع المتبادلة». ينبغي تجسيد هذه المبادئ في أي جهد للعلاقات العامة، ولتكن هذه العلاقات عامة ودولية، بمعنى أن تكون لها خصوصية التخاطب والتفاهم والحوار مع جماهيرنا (عملائنا ووكلائنا وموزعينا) حول العالم، وأن لا تكون عامة بمعنى مقولبة أو نمطية فالبشر ليسوا متساوين في الثقافات والعادات والتقاليد والاتجاهات والمواقف.

2- لتكن العلاقات العامة الدولية في شركة (Rolls Royce) أكثر من مجرد أداة بيع، فهي ينبغي أن لا تكون كذلك. فالعلاقات العامة الدولية ينبغي أن تتسم بقدر عالٍ من المصداقية والشفافية التي تخاطب ثقافات العالم المختلفة، وأن تكون هذه العلاقات العامة الدولية بمثابة مفتاح لسبر غور حاجات هذه الثقافات المختلفة ورغباتها، وأن تكون أيضاً بمثابة وسيلة ناجعة لجعل هذه الثقافات المتباينة تفهم رسالة شركة (Rolls Royce) ورؤاها وأهدافها.

3- أن تعزيز سمعة الشركة يتحقق من خلال جهود الاتصالات وفي مقدمتها العلاقات العامة طالما أن المنافسة شديدة جداً الآن، وأن الشركة بحاجة لتعزيز سمعتها وإبراز إنجازاتها.

وفي عام 1913 ميلادي اجتمعت 38 شركة أميركية لمناقشة إمكانية تنظيم معارض تجارية نوعية مشتركة، وكان هذا أول نشاط تجاري منظم يُعقد كجزء من جهود العلاقات العامة، حيث أن الهدف من عقد هذا المعرض لم يكن مجرد بيع المنتجات المعروضة، وإنما تعزيز سمعة الشركات المشاركة في المعرض من خلال تعريف الجمهور بنشاطاتها وفعالياتها وتسليط الضوء على برامجها واستراتيجياتها.

ومن المثير للانتباه أن العام 1916 ميلادي شهد انعقاد أكبر معرض تجاري في العالم استضافته ولاية كاليفورنيا، وعُقد بالتزامن مع معرض تجاري في لندن. وذكر منظمو المعرضين في وقتها أن انعقاد هذه النشاطات يقع في إطار ما اصطلح على تسميته بالمعارض التجارية الدولية. وربما انبثقت فكرة مثل هذه المعارض من رغبة الشركات المشاركة في انتهاج أساليب وفنون العلاقات العامة الدولية. وكان تركيز الشركات المشاركة في هذين المعرضين التجاريين الدوليين على الآتي:

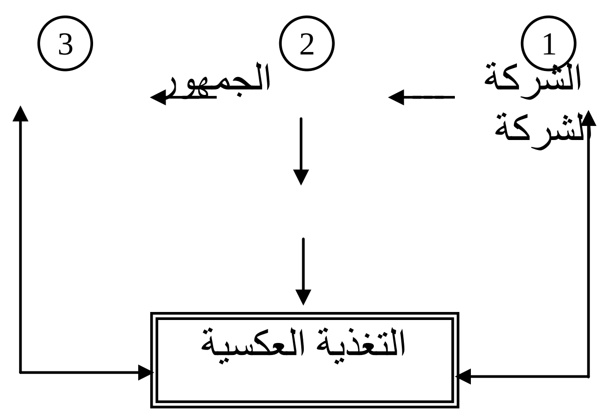
1- نقل سمعة الشركات المنّظمة للمعرضين المذكورين وإنجازاتها إلى خارج الحدود الجغرافية، واعتبار ذلك النشاط بمثابة علاقات عامة دولية.

2- اطلاع الجمهور الخارجي (على نطاق دولي) والجمهور الداخلي (للشركات الوطنية والإقليمية) على منجزات الشركة المشاركة في المعرضين، باعتبار أن المنظمات والشركات المشاركة في نشاط العلاقات العامة الدولية ستكون ممثلة بجمهورها الداخلي (العاملين لديها) وستكون لها لقاءات مع الجمهور الخارجي (المستهلكين والعملاء... الخ) وكذلك العاملين في الشركات الوطنية والإقليمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

3- دمج مسؤولية الدعاية والعلاقات العامة ضمن الجهد الترويجي، واعتبارهما بمثابة ترويج دولي، طالما أن العلاقات العامة هي في جوهره دولية من حيث المسار والتأثير.

4- تغيير فلسفة التغيير بالجمهور الخارجي من كونها اتصالات ذات اتجاه واحد إلى اتصالات باتجاهين، حيث تعمل العلاقات العامة الدولية في

إطار المعرض التجاري على التعامل مع البيئة المحيطة بأنها ذات اتجاهين هما:



5- تفعيل دور الشركات المشاركة في المعرضين المتزامنين في البيئة الدولية التي كانت تتصف بدرجة عالية من اللاتجانس. وكان لا بد والحالة هذه من صوغ رسائل علاقات عامة دولية مفصّلة على مقاس الجمهورين الداخلي والخارجي. ومن الملاحظ أن الرسائل الإبلاغية والإقناعية والتذكيرية، وتلك التي تتضمن قدراً عالياً من جهود العلاقات العامة (خصوصاً تلك التي تهدف إلى تعزيز سمعة الشركات) كانت مختلفة في معرضيّ أمريكا وبريطانيا، ما يجسد الاختلافات القائمة في ثقافات البلدين المذكورين.

6- استهدفت أنشطة العلاقات العامة الدولية في المعرضين التجاريين المذكورين الجماعات المؤثرة وقادة الرأي، وقد حصل ذلك لأول مرة، ما يدل على أهمية هذه الجماعات في التأثير على الرأي العام. وكان هدف رسائل العلاقات العامة في هذا السياق توجيه الرأي العام وتوعيته بالاتجاهات التي تحقق الصالح العام، ويعدّ هذا من أبرز وأهم الأدوار والأهداف الخاصة بالعلاقات العامة الدولية.

في عام 1946 ميلادي أدرك عديد من المنظمات والشركات أن ازدياد المستوى العلمي والثقافي للجماهير الداخلية والخارجية أدى إلى زيادة وعيهم وإدراكهم بما يجري حولهم من أحداث، وبالتالي سارعت هذه المنظمات إلى ابتكار وسائل النشر واستغلال وسائل الأعلام كافة للتأثير بالرأي العام، وذلك باستخدام لغة راقية ورفيعة المستوى، تمثلت في الآتي:

1- استخدام النشرات الجدارية التفصيلية على نطاق واسع بهدف التعريف

بالشركة وإنجازاتها.

2- إرسال رسائل إلى قادة الرأي تتضمن معلومات تفصيلية عن منتجات الشركة ورسالتها وأهدافها.

3- استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، مثل الاستخدام الموسع للمذياع، و الصحف والمجلات.

4- إصدار مجلات خاصة بالشركة (مجلات داخلية) موجهة للجمهور الداخلي، وأيضاً إلى الجمهور الخارجي حيث كانت توزع في المعارض التجارية والمؤتمرات واللقاءات التي تعقدها الشركة.

5- التركيز في كافة وسائل الأعلام على تكوين صورة ذهنية جيدة عن الشركات، بعد أن كان التركيز يصب على المنتجات. وهنا برز دور العلاقات العامة الدولية، وتم التمييز بين الإعلان (الذي يركز على المنتجات) والعلاقات العامة (التي تركز على سمعة المنظمة أو الشركة).

وكانت شركة جنرال اليكتريك (General Electric) قد استحدثت في عام 1947 ميلادي قسماً متخصصاً أسمته «وعي الجمهور» [Audience Awareness] ليقوم بالمهام والوظا ئف التالية التي تندرج ضمن العلاقات العامة الدولية:

1- دراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام حول منتجات الشركة ومكانتها الاعتبارية في الصناعة.

2- دراسة وتحليل البنية الاجتماعية والحضارية للمجتمع الذي تزاول فيه الشركة أعمالها ونشاطاتها، وذلك من خلال:

أ- التعرف على مواقف الجمهور العام و اتجاهاته.

ب- التعرف على عادات وتقاليد الجمهور المستهدف على الصعيدين المحلي والدولي.

ج- دراسة المعتقدات التي يحملها الجمهور حول الشركة والصناعة التي تنتمي إليها.

د- نشر الوعي والثقافة التنظيمية بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

هـ- تتبع التحولات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تحصل في المجتمع، والصناعة، والسوق.

3- دراسة سلوك المستهلكين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بدقة متناهية، والتعرف على العوامل المؤثرة في سلوكهم.

4- استحداث أقسام ومكاتب استشارية للوقوف على حاجات ورغبات الجمهور الداخلي، حيث تبين أن هناك علاقة بين أداء العاملين ورضا العملاء.

5- تمتين العلاقات ذوي المصالح على الصعيد المحلي والدولي من خلال تحسين العلاقات مع الموردين والموزعين، وحملة الأسهم، وقادة الرأي العام، والحكومات وغيرها.

دراسة وتحليل بعض العوامل والمتغيرات المعززة لصورة الشركة في أذهان ذوي المصالح، وفي مقدمة هذه المتغيرات ما يلي:

أ- الاهتمام بالعملاء ورعايتهم.

ب- توفير خدمات ما قبل البيع وما بعده للعملاء.

ج- سرعة إنجاز الخدمة.

د- توفير المعلومات الدقيقة للعملاء.

هـ- توفير المعلومات الوافية للمجتمع.

و- الاهتمام بجودة الخدمة.

ز- الاهتمام بأساليب التعامل مع العملاء.

ح- صوغ استراتيجيات لتمتين الثقة بالعملاء.

ط- جعل المنظمة في خدمة ذوي المصالح كافة وليس فقط مع حملة الأسهم، بمعنى الانفتاح على المجتمع برمته.

وفي عام 1950 ميلادي دخلت العلاقات العامة الدولية ضمن دراسات السوق الدولية (International market)، حيث بادرت شركة (Union Parcel) للشحن إلى استحداث قسم خاص بالعلاقات العامة أرفقته ضمن نشاطات التسويق والمبيعات (Marketing and sales) واعتبرت دراسته من بين أهم الدراسات التي ينبغي أن يقوم بها الباحثون لديها. وقد بررت الشركة قرارها هذا مستندة إلى الآتي:

1- اتجاه العملاء الحاليين والمرتقبين نحو سمعة الشركة إضافة لجودة منتجاتها عند اتخاذ قرار الشراء أو التعامل مع الشركة من عدمه. بمعنى أن سمعة الشركة باتت تمثل عامل تأثير مهم جداً على قرارات

الشراء.

2- أن استقطاب العملاء يعتمد على الجهود التسويقية التقليدية بينما يعتمد أسلوب الاحتفاظ بالعملاء وزيادة قاعدة العملاء وتوسيع هذه القاعدة على ما يلي:

أ- خبرات الشركة في الميدان.

ب- سجل إنجازات الشركة.

ج- دور الشركة في خدمة مصالح المجتمع.

د- شفافية الشركة في التعامل مع العملاء والمجتمع.

هـ- دور الشركة ككيان دائم التجدد.

و- ثقة العملاء بالشركة.

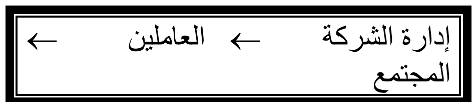
ز- رضا العاملين عن ظروف العمل في الشركة.

ح- قدرة الشركة على حل مشاكل العملاء.

ط- مدى وجود خطط بعيدة الأمد للتعامل مع الأسواق.

ي- مدى وجود أهداف واضحة وذات مصداقية من وجهة نظر الجمهور الداخلي والخارجي.

ك- طبيعة العلاقات القائمة بين:



وفي عام 1956 ميلادي، وبفضل التطور الحاصل في وسائل الأعلام المختلفة من ناحيتيّ الكم والنوع، بدأت العلاقات العامة الدولية تأخذ أبعاد ومسارات جديدة تمثلت في الآتي:

1- التركيز على العلاقات العامة لبناء صورة جيدة عن الشركة، واعتبار العلاقات العامة الدولية العنصر الرئيسي في تمكين الشركة من تعزيز سمعتها في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي. أيضاً اعتبار العلاقات العامة الدولية جهداً أساسياً من جهود البيع الدولي.

2- العمل باتجاه التأثير في اتجاهات الرأي العام من خلال:

أ- التقرب بشكل أكبر من الجمهور.

ب- العمل بشكل نظمي على معالجة مشاكل الجمهور.

ج- الوفاء بالوعود التي تقطعها الشركة على نفسها.

د- توفير المعلومة الدقيقة والصادقة التي تنوّر طريق الجمهور.

هـ- انتهاج فلسفة رعاية الجمهور من أجل خدمة المصلحة العامة.

و- تفضيل المصالح العامة (الصالح العام) على المصالح الخاصة الضيقة.

ومنذ عام 1919 ميلادي وخاصة بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، ازدادت النشرات والدراسات والأبحاث المتعمقة عن العلاقات العامة. كما أصبح لها قواعد وأصول ومبادئ أخلاقية ومهنية بفضل الآتي:

1- تزايد عدد وقوة جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلك والمواطن.

2- تنامي عدد جمعيات العلاقات العامة كجمعية العلاقات العامة الأمريكية، والمعهد البريطاني للعلاقات العامة، والجمعية الملكية للعلاقات العامة والأعلام، ومؤسسة النشر الإعلامي البريطانية، ومؤسسة أبحاث ودراسات الرأي العام البريطانية، ومنظمة العلاقات والاتصالات العالمية الأمريكية، وغيرها من المعاهد والجمعيات العلمية.

3- تنامي عدد المعاهد والكليات والجامعات التي تدرّس موضوع العلاقات العامة ضمن برامجها التدريسية ومساقاتها ومنح الشهادات العليا في هذا الموضوع.

4- ازدياد عدد الأجهزة المستقلة المتخصصة في مجال العلاقات العامة في العديد من المنظمات والشركات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن من أشهر العاملين في مضمار العلاقات العامة المدعو إيفي لي (Ivy Lee) الذي ساعد على تطوير العلاقات العامة كفلسفة اتصال وتأثير وممارسة أعمال فضلى، وأرسى قواعدها ووضع الكثير من مبادئها خلال رحلته مع هذه المهنة، وهو الذي يستحق عن جدارة لقب (أبو العلاقات العامة).

فقد كان إيفي لي أول المنادين بعدم جدوى أي نشاط ترويجي، سواء كان ذلك على شكل إعلان، أو دعاية، أو بيع شخصي، أو تنشيط مبيعات، أو ما شابه ذلك، ما لم يصاحبه أفعال طيبة، ولسمات إنسانية يقدرها المجتمع برمته. كما أنه أول من استخدم الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات العامة

لتحقيق أهدافها.

فقد أوضح إيفي لي أن الإعلان الذي يركز على الشركة وليس على منتجاتها يقع ضمن مجال العلاقات العامة، ويُسمى إعلاناً مؤسسياً (Institutional advertising) تمييزاً له عن الإعلان الإبلاغي أو التذكيري أو الإقناعي الذي غالباً ما يركز على منتجات الشركة وليس على سمعتها أو مسيرتها.

لقد وضع إيفي لي أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وآراء الجمهور ونشر الحقائق والمعلومات عن الشركة بصدق وأمانة، والتي على ضوئها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها وسياساتها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام والمصلحة العامة.

كما يعد أدوارد بيربنز (Adward Berbenz) من بين أبرز الشخصيات بعد إيفي لي في دفع العلاقات العامة إلى أمام، وهو أول من استخدم عبارة (مستشار العلاقات العامة) عام 1920 ميلادي. وقد برر بيربنز هذه التسمية بالآتي:

1- أن العلاقات العامة نشاط متخصص يحتاج إلى خبرات وجدارات متخصصة.

2- أن العلاقات العامة نشاط اتصال فعّال يتطلب قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة. فهو نشاط إبداعي يتعزز إذا ما أدير بشكل سليم.

3- أن العلاقات العامة تنطوي على مهارات خلاقة لأن عمل العلاقات العامة لا يستهدف أناساً معينين، بل أنه موجه إلى الجمهور العريض المتمثل بالجمهور الداخلي للشركة، والجمهور الخارجي، وبالتالي فهو نشاط إداري وتسويقي معقد للغاية، وله مداخل كثيرة ومفاتيح أكثر، وهنا لا بد من وجود مستشار يكون قادراً على تفعيل العلاقات العامة وتعزيز دورها الصعب في التأثير بالآخرين.

4- أن الجميع داخل المنظمة بالذات بحاجة ماسة إلى فهم آليات العلاقات العامة ودورها في حياة المنظمات، وبالتالي ينبغي أن يكون هناك موقع مستشار يكون قادراً على نشر مبادئ العلاقات العامة وأهدافها وجوهرها، وإقناع العاملين جميعاً بأهميتها لبقاء الأعمال وتناميها.

ومما تجدر الإشارة إليه أيضاً أن أول من رفع فحوى العلاقات العامة

أو «معادلتها » إن صح التعبير هو رئيس مجلس إدارة شركة (AT&T) للاتصالات، وكان ذلك في عام 1960م عندما طلب من جميع العاملين وضع المعادلة التالية في مكاتبهم، حيث تقول المعادلة أو العبارة:

الأداء الجيد + الإعلام الصادق = العلاقات العامة الفعّالة

حيث أن الأداء الجيد يرتبط ارتباطاً عضوياً مع الإعلام الصادق الأمين عن ذلك الأداء، لأنه لا بد أن يرافق الإعلام الحقيقي وتنوير الجماهير بأهداف وخطط المنظمة ونشاطاتها عملاً فعلياً أو ممارسة أعمال فضلى تترجم بحق المعلومات والحقائق المعلنة للجماهير بهدف إكساب المنظمة شخصية قوية في نظر الجمهور.

كما أن العلاقات العامة تعتمد في ديمومتها على الصدق والحقيقة والأمانة من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، من خلال دورها في شرح وتوضيح وتفسير سياسات الخطط وأهداف المنظمة لجماهيرها بصورتها الحقيقية، لأن أي إخفاء للحقائق، مهما كانت قاسية، من شأنه الإضرار بسمعة المنظمة ومكانتها الاعتبارية والفعلية في السوق، وفي الصناعة، وفي أذهان جماهيرها.

ففي محاولة لإقناع الجماهير الداخلية والخارجية بالتعامل مع شركته، قام هنري فورد في عام 1953م بتوجيه الجماهير في خطاب شهير أكد فيه على حقيقة مفادها أن إقناع الجماهير الداخلية باحترام رسالة الشركة، وإقناع الجماهير الخارجية بشراء سيارات الشركة يعتمد على الصدق فيما نقول. وهنا برز شعار فورد الشهير الذي يقول:

أكثروا الصدق .... تعززون الإقناع

وصار هذا الشعار رمزاً لهذه الشركة الرائدة، وحاولت شركات أخرى تقليده، إلا أنها سرعان ما أفلست لأنها طبقته نظرياً كشعار فقط، بينما جسد هنري فورد شعاره على أرض الواقع وكان يقول الحقيقة والصدق حتى على حساب منتجاته. ومن أقواله الشهيرة التي أطلقها في الخمسينات من القرن الماضي نختار السطور التالية:

- ✓ **لون سيارات فورد أسود... لا نستطيع أن نقدمه بألوان أخرى لأننا لا نمتلكها.**
- ✓ **سيارتنا ثقيلة وشكلها غير جذاب لكنها قوية**
- ✓ **نبيع مباشرة للمشترين لأن نظام التوزيع لدينا ضعيف**

✓ أسعارنا عالية لأننا عاجزين عن تقليص تكاليف الإنتاج.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في حدود المساحة المخصصة، وليكن جوابك على شكل نقاط موجزة.

السؤال الأول: ما هي الأسباب الحقيقية التي دفعت بالمنظمات والشركات في الماضي إلى ابتكار آلية العلاقات العامة؟

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الثاني: كيف ولماذا تحولت العلاقات العامة إلى علاقات عامة دولية؟

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الثالث: ما هي أبرز الأسباب التي جعلت العلاقات العامة تدخل من باب القانون وليس الإدارة؟

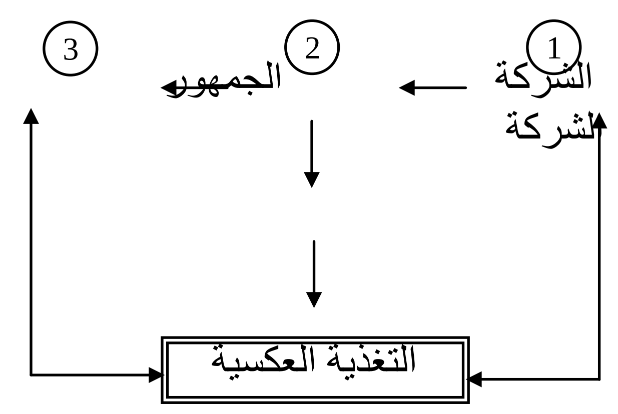
1-
2-

3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الرابع: ما هي أبرز الأحداث على صعيد العلاقات العامة، والعلاقات العامة الدولية التي شهدتها الفترة الواقعة ما بين 1802- 1960؟

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الخامس: فسّر بوضوح العلاقة المنطقية القائمة بين الأوضاع التالية:



ب- الأداء الجيد + الإعلام الصادق = العلاقات العامة الفعّالة.

الفصل الثاني
مدخل إلى العلاقات العامة

- تقديم
- تعريف العلاقات العامة
- ماهية العلاقات العامة
- وظائف العلاقات العامة
- أهمية العلاقات العامة في المنظمات الصناعية
- أهمية العلاقات العامة في المنظمات الخدمية
- صلة العلاقات العامة بفنون الاتصال الأخرى
- المبادئ الأساسية للعلاقات العامة الدولية
- العلاقات العامة والمفهوم الاجتماعي والمفهوم الأخلاقي للتسويق
- أسئلة للمناقشة

تقديم

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء بإيجاز على مفهوم العلاقات العامة وماهيتها ووظائفها، وأهميتها في المنظمات الصناعية والخدمية، وصلتها بفنون الاتصال الأخرى. ثم نتناول بعد ذلك المبادئ الأساسية للعلاقات العامة. وسنعمل جاهدين على تسليط الضوء بالتفصيل على هذه المواضيع في فصول الكتاب اللاحقة.

أولاً: العلاقات العامة كمفهوم وأهداف وعنصر ارتباط

1- تعريف العلاقات العامة

هناك عدة تعاريف للعلاقات العامة تختلف باختلاف خلفية الخبراء الذين وضعوها. ونظراً لكون العلاقات العامة ظاهرة حديثة أيضاً فقد بدت الاختلافات واضحة في ظهور عدة تعاريف، منها ما يركز على الناحية المهنية، ومنها ما يركز على النواحي الاجتماعية. وسنورد فيما يلي أهم هذه التعريفات.

- تعرّف العلاقات العامة بأنها «**ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية**».
- كما تعرف العلاقات العامة بأنها «**وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة مع الصالح العام وبتنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور وتفاهمه**».
- وقد عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها «**نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور، كالعملاء والموظفين أو المساهمين والعمل على تكييف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة وشرح المؤسسة للمجتمع**».
- أما التعريف الرسمي لمعهد العلاقات العامة البريطانية فهو أن العلاقات العامة هي «**الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها**».
- وهناك تعريف آخر يقول: «**إن العلاقات العامة هي مسؤولية الإدارة**

التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية تماماً كما تهدف إلى تكييف البيئة لخدمة المنظمة وذلك لتحقيق مصلحة الطرفين».

2- ماهية العلاقات العامة

إن العلاقات العامة هي فلسفة الإدارة في بناء اتجاه عقلاني لإدامة الصلة الجيدة بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها، والعمل على تحقيق أهدافه المرجوة، لأن في ذلك مساهمة في نجاح أو فشل المشروع نفسه خاصة في الوقت الحاضر الذي تعددت فيه الشركات المنافسة وتنوع الإنتاج بشكل كبير، وتطورت السلع والخدمات مما له أكبر الأثر في زيادة الفرص التسويقية في السوق.

وباستعراضنا للتعريفات السابقة للعلاقات العامة نستطيع أن نبين بأن العلاقات العامة هي:

أ- نشاط مخطط ومنظم وهادف لتحقيق أغراض محددة.

ب- إنها ليست نشاطاً يخدم مصلحة المؤسسة فقط بل هي موازنة بين مصالحها ومصالح المتعاملين معها والبيئة المحيطة.

ج- إنها تحقق الاتصال الفعال بين المؤسسة وجماهيرها، فهي تبث بطريقة إعلامية وتقبل وجهات نظر الرأي العام الجماهيري في نفس الوقت.

د- إن العلاقات العامة تبنى على الصدق وعدم المغالاة في الحقيقة.

هـ- إنها بقيامها بواجباتها على أكمل وجه تكون قد كسبت ثقة جماهيرها وزادت نسبة المتعاملين معها.

3- وظائف العلاقات العامة

أ- قياس وتقييم وشرح اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمؤسسة.

ب- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها لتجعلها راضية عن منتجات المؤسسة وسياساتها والعاملين بها.

ج- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف ومصالح ورغبات واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمؤسسة.

د- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة للاطمئنان على أنها تؤدي إلى

تفاهم الجماهير وقبولهم.

هـ- تزويد المشروع بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

و- تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

ز- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين والعمل على تطوير شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة عن طريق تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها.

4- أهمية العلاقات العامة في المنظمات الصناعية

تبرز أهمية العلاقات العامة في المنظمات الصناعية باعتبارها تنتج سلعاً وتقدم خدمات متعددة تصل لجميع المستهلكين، وقيامها بالعمليات الصناعية التي ترتبط بالعديد من الموردين والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها، وتمدها باحتياجاتها المختلفة. كذلك لديها جمهورها الداخلي الذي يتمثل في الموظفين والعمال وهؤلاء يحتاجون لمن يربطهم بالمنظمة وأهدافها، ويحببهم بها ويزيد من ولائهم وإخلاصهم لها، وهذا دور مهم في مجال العلاقات العامة.

من هنا يتضح أهمية العلاقات العامة في المنظمات الصناعية. فهي تحتاج دائماً إلى تنمية الاتصالات، وتكوين الآراء نحو سلعها وخدماتها، وإلى ضمان تعزيز ولاء أفرادها. وما لم تكن إدارة العلاقات العامة على مستوى عال من الكفاءة والخبرة فسوف تتأثر علاقاتها وتتكون لدى المستهلكين مواقف سلبية تجاه المؤسسة ومنتجاتها خاصة في هذه الظروف التي تزداد فيها حدة المنافسة بين الشركات.

5- أهمية العلاقات العامة في المنظمات الخدمية

إذا كانت العلاقات العامة في المنظمات الصناعية لها أهمية كبيرة، ففي المنظمات الخدمية تعدّ أكثر أهمية، لأنه في الوقت الذي تسوء فيه العلاقات العامة بين المنشأة الصناعية والمستهلكين، فقد يستمر هؤلاء بشراء السلعة لأنهم مضطرون لها لعدم وجود غيرها ولأن مزاياها تفوق غيرها. أما المنظمة الخدمية فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير ضرورية بالنسبة للفرد، أو توجد بدائل عديدة أخرى يسهل التعامل معها، وهذا يُعقّد دور العلاقات العامة. فمثلاً عدم تقديم خدمة جيدة من شركة طيران، فأمام الجمهور كثير من الشركات الأخرى التي تعمل في هذا المجال والتي تقدم خدمة أفضل وبنفس التكلفة وربما أقل وهذا يؤدي إلى إفلاس الشركة التي

لا تقدم الخدمة الأفضل. وهذا ينطبق أيضاً على البنوك وكثير من المنظمات الخدمية الأخرى.

6- صلة العلاقات العامة بفنون الاتصال الأخرى

أ- العلاقات العامة والتسويق

هناك تشابه واختلاف بين أنشطة العلاقات العامة وبقية الأنشطة التسويقية فنجدهما يهتمان بكل ما يتعلق بمجال السوق واتجاهات وأفكار وسلوك المستهلك وكيفية تكوينه لقرار الشراء، وكذلك يتفقان على وحدة الهدف التي تجمع بينهما. ومن جهة أخرى نجد أن هناك اختلافاً بين كل من العلاقات العامة والتسويق في مجالات أخرى، وسنقوم باستعراض هذه الأمور وكما يلي:

الأمور المشتركة بينهما:

- إن نشاطات العلاقات العامة تؤدي إلى مساندة جهود البيع.
- التخطيط طويل المدى لتعزيز مكانة المنشأة في السوق.
- التعاون في كشف الحقائق كلها أو بعضها التي تمهد للاستفادة من فرص السوق من خلال بحوث الرأي العام.
- المساهمة في التخطيط السلعي من خلال معرفة آراء المستهلكين ورغباتهم.

وعليه فإن المشاركة بين العلاقات العامة والتسويق في الأمور أعلاه من شأنه أن يقدم آراء أكثر فاعلية تفيد في مستقبل المنشأة ومكانتها الحالية والمتوقعة في السوق. فإذا ما لاحظ خبير العلاقات العامة شكوى من الجمهور من سلعة أو خدمة، فإن ذلك يساعد إدارة التسويق على بحث هذه النواحي السلبية ووضع حل لها لتحسين الكفاءة التسويقية. وبصورة أخرى يستطيع رجال البيع أن يبينوا للمشتري من خلال الحوار البيعي شيئاً عن وضع المنشأة ومكانتها لتشجيعه على الإقبال على شراء منتجاتها. وقد يكون هناك تعاون فيما بين خبير العلاقات العامة ورجال التسويق حول اقتراح أي قنوات جديدة للاتصال تناسب طبيعة السلعة أو الخدمة حسب ظروف السوق، ما يعزز مكانة المنشاة ويرفع مستوى المبيعات فيها.
بالإضافة لذلك، نجد أن أي قرار تسويقي يتخذ يؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج أعمال العلاقات العامة، فمثلاً اتخاذ رجال التسويق قراراً بتغيير اسم سلعة ما فإن ذلك سوف يؤثر على علاقات المنشأة بالجمهور إيجاباً أو سلباً.

الأمور المختلفة بينهما:

- الاختلاف في مجال النشاط في العمل: فالنشاط التسويقي ينطلق من العناصر المكونة للمزيج التسويقي وهي (السلعة، (أو الخدمة)، والسعر، والترويج، والتوزيع). أما العلاقات العامة فنشاطها أشمل وأوسع، حيث يتضمن كل الأمور المتعلقة باسم وسمعة ومكانة المنشأة ككل، ويساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجمهور.
- الاختلاف في الأساليب والأدوات المستخدمة: فالتسويق مثلاً يستخدم بحوث السوق للتعرف على احتياجات المستهلكين ورغباتهم حول السلع والخدمات المطروحة والتعديلات اللازمة لتطويرها، أما العلاقات العامة فتستخدم بحوث الرأي العام والقياس العلمي لهذه الاتجاهات.
- الاختلاف في طريقة استخدام أنشطة التسويق والإعلان، بقصد المساعدة في ترويج السلعة أو الخدمة لتحقيق أهداف بيعية، ولكن العلاقات العامة تستخدم الإعلان والترويج للمنشأة ككل وبيان أهم إنجازاتها ومشاركتها في خدمة البيئة والمجتمع المحيط بها.
- الاختلاف في وسيلة التواصل: فالعلاقات العامة الإلكترونية، مثلاً تكاد تكون موجهة لفئة من المستخدمين الذين يتعاملون مع التقنيات الإلكترونية المتقدمة في بيئة تفاعلية فريدة من نوعها، وقد لا تتلاءم هذه الأساليب مع أساليب الترويج التقليدية وإن كان بالإمكان تكييفها.

ب- العلاقات العامة والإعلام:

يهدف الأعلام إلى تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات والحقائق التي تمكن الجمهور من تكوين رأي سليم في أي موضوع أو مشكلة معينة. ويعتبر الصدق وعدم الغش وعدم تحوير الحقيقة من الصفات المهمة لنجاح الأعلام، فيكون الأعلام وسيلة فعالة في نشر الحقيقة وليس تضليل الجمهور وطمس الحقيقة. ولذلك أصبح الأعلام اليوم علماً ومهنة في مجال الصحافة ووكالات النشر ووسائل الاتصال الجماهيري.

ويعتمد نشاط العلاقات العامة اعتماداً كبيراً على الاتصال الإعلامي أي نشر الأخبار والأفكار على الجمهور بوسيلة إعلامية مناسبة، من أجل كسب رضا وتأييد الجمهور. فالعلاقة والصلة قوية ما بين العلاقات العامة والأعلام من حيث وصول الرسالة الإعلامية المطلوبة وبصورتها الواضحة للجمهور ثم تقبل رد الفعل من الجمهور حول هذه الرسالة إيجاباً

أو سلباً.

ويعتبر الأعلام جزء من العلاقات العامة، وهو أداة من أدواتها. فالعلاقات العامة تشمل تخطيط البرامج، وإجراء البحوث والدراسات للرأي العام من خلال وسائل الاتصال الشخصي المختلفة، ومن خلال الأعلام ووسائله وجماهيره، ولذلك نجد أن الأعلام معني بنشر الأخبار والمعلومات الصادقة على الجمهور، وفي ذلك خدمة للصالح العام. ولكن العلاقات العامة تنشر الأخبار الصادقة وتتلقى ردود الفعل من الجماهير وهي عملية ذات اتجاهين، وتستخدم الأعلام الصادق لتقوم بتعبئة الرأي العام والتأثير والتأثر فيه.

ج- العلاقات العامة والإعلان

هناك اختلاف وتوافق ما بين أهداف العلاقات العامة والإعلان ويمكن توضيح هذه الأمور كما يلي:

الأمور المختلفة بينهما

• الإعلان يركز على تسويق السلع والخدمات بهدف زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح دون اعتبار للمؤسسة التي تنتج هذه السلع أو الخدمات، أما هدف العلاقات العامة فهو تعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها في المجتمع وتقوم بتوثيق الصلة فيما بينهما.

- الإعلان يعرض الحقيقة بصورة جذابة ومغرية، أي يذكر إيجابيات السلعة أو الخدمة ولا يذكر عيوبها، أما العلاقات العامة فهي تظهر المؤسسة على حقيقتها وتعالج المشاكل التي تبرز بصورة أمينة وهذا ما يحسن صورة المنشأة في أذهان المتعاملين ما مما يؤدي إلى تعاونهم معها.
- الإعلان لا يستجيب لحاجات الفرد بل يخلق له تلك الحاجات ويفرضها عليه عندما يدفع ثمن سلعة ما قد لا يحتاج إليها، لأن الإعلان يوحى له بأنها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها. أما العلاقات العامة فهي عكس ذلك تقوم بتلمس حاجات الجمهور ورغباته وترشد المؤسسة للتصرف على ضوئها.
- الإعلان هو نقل معلومات وأخبار تنشر في وسائل الإعلان المختلفة مقابل أجر بينما في العلاقات العامة يتم تزويد الجمهور بالمعلومات والأخبار من دون مقابل، وهي المعلومات التي تكون ذات فائدة حقيقية لهم.

- في الإعلان يمكن التحكم في الصياغة وطريقة النشر ومكانه ووقت نشره ليتم التأثير على الجمهور باتجاه معين، بينما العلاقات العامة، تعرض الحقائق والأفكار للجمهور دون ضغط.
- الإعلان نشأ نتيجة ازدياد الإنتاج وتعدد الشركات، بينما العلاقات العامة نشأت للتخفيف من الآثار السلبية لزيادة الإنتاج، كزيادة التخصص، وضعف الروابط والصلات بين المؤسسة وجمهورها.

الأمور المشتركة بينهما:

- العلاقات العامة تستخدم الإعلان كأحد أساليبها ولكن لغرض الإبلاغ أو التذكير وليس لزيادة مبيعاتها، فقد تستخدم الإعلان بشكل أعلامي لتثقيف الجمهور أو تعرض عليه حقائق أو التعبير عن وجهة نظر المؤسسة في قضية ما لكسب الرأي العامة إلى جانبها.
- تستفيد العلاقات العامة من خبرة الإعلان في ميدان البحث ودراسة الجماهير، فأبحاث السوق وأبحاث الرأي العام، تهتم بالفرد ورغباته والدوافع وراء سلوكه، ويمكن الإشارة هنا بأن كلاً من الإعلان والعلاقات العامة يهدفان إلى زيادة رصيد المؤسسة من حيث زيادة المبيعات وكذلك زيادة تأييد الجمهور لها والشعور الطيب تجاهها.

د- العلاقات العامة والدعاية:

تختلف العلاقات العامة عن الدعاية من حيث الأمور التالية:

- تحاول الدعاية السيطرة على الجماهير ودفعها لسلوك معين يخدم الجهة التي تقوم بالدعاية دون مراعاة مصلحة الجمهور، أما العلاقات العامة فهي تقوم أساساً على خدمة المصلحة العامة ووضع مصلحة جمهور المؤسسة في المقام الأول من سياساتها وأعمالها.
- قد تعمد الدعاية إلى تزوير الحقائق واستغلال عواطف الجماهير وغرائزهم مما يؤدي إلى تشويه الحقيقة وشل تفكيرهم، بينما العلاقات العامة تعتمد الإعلان الصادق ونشر الحقيقة بدقة وأمانة ما يؤدي إلى نتائج إيجابية لصالح المجتمع ورفع مستوى التوعية لديه.
- قد تقوم الدعاية بتغيير كثير من المبادئ بأساليب غير سليمة، بينما العلاقات العامة تعمل على تثبيت مبادئ الأخلاق، حيث أن بالتزامها بهذه المبادئ تكون قدوة حسنة للأفراد والجماعات.
- تهدف الدعاية إلى تحقيق أهداف سريعة ووقتية ولا تهتم بالنتائج بعيدة

المدى، فالجماهير لابد أن تكتشف الحقائق يوماً ما ولكن بعد فوات الأوان، بينما العلاقات العامة تعمل للمدى البعيد في نشاطاتها كافة.

- تقوم الدعاية على تغيير بعض الأفكار عن طريق الضغط وإثارة الحماس، وهذا أسلوب استبدادي، بينما العلاقات العامة تحترم رأي الفرد وحقه في الوصول إلى الحقيقة وهذا أسلوب ديمقراطي.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الانترنت يعدّ عنصر علاقات عامة ودعاية في الوقت ذلك، حيث أن الانترنت تقنية إبلاغية وإعلانية تكون أحياناً مدفوعة الثمن وأحياناً أخرى غير مدفوعة الثمن لأنها متاحة للجميع.

ثانياً: المبادئ الأساسية للعلاقات العامة الدولية

تستند العلاقات العامة كفلسفة وممارسة أعمال فضلى وأداة اتصال فعالة إلى جملةٍ من المبادئ، وهي مبادئ تحكم العلاقات العامة وتحدد آفاقها ومدياتها ومجالات تحركاتها. وهذه المبادئ هي:

1- تعتمد العلاقات العامة على تطبيق الأساليب العملية والنظرية في تكوين الانطباعات وتشكيل الاتجاهات. ومن هذا المنطلق، يعد نشاط العلاقات العامة بمثابة ممارسة تطبيقية للكثير من المبادئ والقواعد التي أرستها العلوم السلوكية والنفسية، وبالذات علم الاجتماع، وعلم النفس. إن فهم السلوك البشري يمثل ركيزة مهمة لنجاح أي برنامج للعلاقات العامة.

2- إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة، تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق، والرقابة. كما أن العلاقات العامة كممارسة أعمال فضلى تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط، والبحث العلمي، شأنها شأن أية وظيفة من وظائف المنظمة. ومن الواضح أن نجاح جهد العلاقات العامة يعتمد على مدى انتهاجه للأساليب الإدارية السليمة والناجعة.

3- تلعب المداخل الأخلاقية والسلوكية دوراً مهماً في ممارسة نشاط العلاقات العامة. فالاتصال والتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي يمثل بعداً مهماً في عملية العلاقات العامة. وكما ذكرنا في الفصل الأول، فإن الاتصال في مضمار العلاقات العامة يحصل في اتجاهين وليس باتجاه واحد، من المنظمة إلى جماهيرها ومن الجماهير إلى المنظمة وذلك بهدف تكوين موقف إيجابي عام نحوها. أضف إلى ذلك

أن المداخل الأخلاقية والسلوكية تملي على القائمين على نشاط العلاقات العامة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والتزامهم الصدق في كل من يصدر عنهم من معلومات.

4- تقوم العلاقات العامة على ركنين أساسيين هما: الركن المؤثر والركن المتأثر وكلاهما يؤثران ويتأثران بعضهما بالبعض الآخر. فالعلاقات العامة نشاط يتسم بقدر عالٍ من الديناميكية والحيوية والتفاعلية العالية. كما أن العلاقات العامة نشاط يقوم أساساً على العطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب كل من الطرفين، وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام. فهي تعكس وجهة نظر فئات جمهور المنظمة، وتعكس وجهة نظر المنظمة لفئات الجمهور. وكما ذكرنا أعلاه، فإن الاتصال يكون باتجاهين، لدرجة أن العلاقات العامة باتت تعد بمثابة اتصال تفاعلي فعّال مقارنة بالإعلان، مثلاً.

5- للتغذية العكسية، كما لاحظنا في الفصل الأول، دور حيوي في مجالات العلاقات العامة الفعالة. فالتغذية العكسية تمثل أهمية لا يستهان بها في نظام الاتصال الخاص بالعلاقات العامة. فإذا كان نشاط العلاقات العامة منصباً أساساً على الجمهور، فإن ردود فعل هذا الجمهور إزاء ما تقوم به إدارة العلاقات العامة في المنظمة تمثل رافداً يزود الإدارة بالوسائل اللازمة والأدوات الفعالة التي تمكن المنظمة من تقييم فعالية ما تقوم به من أنشطة في مجال العلاقات العامة، ما يساعدها أيضاً على التغلب على العقبات والمشاكل التي قد تواجهها في تأدية هذه الأنشطة.

6- إن العلاقات العامة كفلسفة وممارسة أعمال فضلى ليست حكراً على الإدارات العامة في المؤسسات الحكومية، وإنما تشمل المنظمات كافة ، سواء منظمات أعمال ربحية أو غير ربحية. وفي الآونة الأخيرة بدأت العديد من المؤسسات الدينية والتعبوية، والجمعيات الخيرية باتباع وانتهاج مبادئ العلاقات العامة ورسالتها.

7- إن مسؤولية الحفاظ على العلاقات العامة أو تعزيز مكانتها تقع ضمن صلاحيات الإدارة العليا، وليس الإدارات الوسطى أو الدنيا. فالعلاقات العامة تمس المنظمة كلها، من حيث منتجاتها، وصورتها في أذهان المجتمع برمته، وربما العالم كله. ولهذا، فإن الضرورة تقتضي جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا حيث لا بد أن تكون برامجها وسياساتها متطابقة ومتآلفة ومتناغمة بشكل كامل مع سياسات المنظمة

ورسالتها. كما أن سياسات المنظمة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة.

8- يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام، وبقادة الرأي بشكل خاص، حيث أنه في حالة غياب الجمهور أو المؤثرين والضاغطين لصالح المجتمع، لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة. فالعلاقات العامة تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام مستندة بذلك إلى مبادئ أخلاقية سامية مثل الصدق، والشفافية، والحقيقة، وهي جميعها مفاتيح تقربها من جمهورها وتسهم في كسب تعاطف الجماهير وثقتها. فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المنظمة حينئذٍ يمكن للعلاقات علامة أن تزدهر وتنمو وتؤدي واجباتها بشكل فعّال ومؤثر.

9- إن العلاقات العامة هي حلقة وصل في غاية الأهمية بين المنظمة والجمهور المرتبط بها. فمنظمات الأعمال والإدارات العامة، والمنظمات غير الحكومية وجميع المنظمات من دون استثناء تبذل كل الجهود لتكون سمعتها لدى جمهورها جيدة، أو لتصحيح الانطباعات السيئة عنها، ولتكسب رضا ومحبة وتعاون الجماهير معها. ومن هذا المنطلق فإن العلاقات العامة تستند إلى المبادئ الفرعية التالية:

أ- إن الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة يشكل مصدر إلهام وقوة لها.

ب- إن من حق المنظمة على جمهورها أن توضح له حقائق الموقف، وتزوده بالمعلومات المفيدة التي تمكنه من فهم ما يجري من أحداث قد تؤثر عليه، وعلى المجتمع.

ج- إن المنظمة تعمل للصالح العام وليس ضده.

د- إن نطاق الجمهور بما تفعله أية منظمة ينطلق من عدة اعتبارات منها:

- الاهتمام بمعرفة خطط المنظمة وسياساتها التي تسير عليها والأهداف التي تعمل على تحقيقها.
- توفر العدالة في توزيع السلع أو الخدمات، وسهولة الحصول عليها، وضمان جودة هذه السلع والخدمات.

- الاطمئنان على كفاءة أجهزة المنظمة والعاملين فيها ونزاهتهم وإخلاصهم.
- التأكد من أن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة هي على درجة عالية من الجودة والأمان، وأن أسعارها مناسبة.
- يهتم الجمهور في أن تتوافر اتصالات فعالة ومتواصلة بينه وبين العاملين في المنظمة وأن تقوم هذه الاتصالات على أساس من التفاهم والثقة بما يحقق التعاون الوثيق بينهما.

ويبدو من خلال ما تقدم أن الجمهور هو أساس عمل ونشاط العلاقات العامة، لذا تقتضي الضرورة ما يلي:

أ- اهتمام المنظمة بالجمهور كأناس واحترام حقوقهم.

ب- نشر روح المودة والمحبة بينهما وبين فئات جمهورها على أساس من الاحترام المتبادل لأن في ذلك اعترافاً بأهمية الجمهور وآرائه، وبأهمية الحصول على تأييده.

ثالثاً: العلاقات العامة والمفهوم الاجتماعي والمفهوم الأخلاقي للتسويق

ذكرنا آنفاً أن الالتزام بالأحكام والشرائع الأخلاقية والإنسانية يعدّ من أبرز مكونات العلاقات العامة. وفي الآونة الأخيرة برز مفهومان أساسيان في التسويق هما:

أ- المفهوم الاجتماعي للتسويق.

ب- المفهوم الأخلاقي للتسويق.

حيث أن هذين المفهومين يصبان في بوتقة العلاقات العامة. وسنحاول تسليط الضوء عليها بإيجاز.

1- المفهوم الاجتماعي للتسويق

يقوم هذا المفهوم الحديث نسبياً على ثلاث ركائز أساسية هي:

أ- احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء.

ب- احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء.

ج- احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال.

فالبيئة باعتبارها مصدراً للعطاء تحتاج إلى عناية ورعاية خاصة من

قبل المنظمات على اختلاف أنواعها. فهي التي توفر للأعمال فرص الإبداع والابتكار، وهي التي تضغط باتجاه تحقيق الرفاهية للمجتمع إذا ما تمت حمايتها ضد محاولات التشويه، والتلاعب، والاستنزاف.وبالتالي فإن المفهوم الاجتماعي للتسويق يدعو إلى ضرورة قيام المنظمات باحترام البيئة والعمل على حمايتها وصيانتها، من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها النادرة خدمة للإنسانية.

أما احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء، فإن مسؤولية التسويق هنا لا تقتصر على تقديم خدمات نوعية راقية، أو إنتاج سلع ذات جودة عالية، وإنما تتجاوز كل ذلك لتشتمل على مسائل مهمة مثل:

أ- الابتعاد تماماً عن أي أسلوب من شأنه الإضرار بمصالح المجتمع؛ أي عدم استغلال المجتمع من خلال أساليب التضليل، والخداع، والمراوغة، والابتزاز.

ب- تنوير المجتمع بالحقائق والمعطيات بموضوعية عالية وبشفافية.

ج- رعاية المجتمع من خلال توفير مستلزمات تقدّمه ورقيّه، وذلك باستثمار فعالياته ونشاطاته المختلفة، الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية، والإنسانية، والترفيهية.

د- تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية في توزيع الموارد والانتفاع بها،
وضمان تناميها وتحسين نوعيتها وعدم استنزافها لصالح الأقلية على حساب الأكثرية.

وبصدد احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال، فإن المفهوم الاجتماعي للتسويق يدعو إلى:

أ- توفير سلع وخدمات وأفكار تقدّم مردودات إيجابية للمستهلك مثل إشباع حاجاته الحقيقية وتحقيق رضاه وسعادته.

ب- خلق الطلب، من خلال التعمق في دراسة سلوك المستهلك بغية الوصول إلى ما يحتاجه من سلع وخدمات متطورة، قادرة على إشباع حاجاته بطريقة أفضل وبأقل تكلفة ممكنة، مادياً واجتماعياً.

ج- إعطاء المستهلك دوراً أكبر في العملية التسويقية، من خلال إشراكه في القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي بشكل خاص.

د- اعتبار المستهلك شريكاً استراتيجياً في أعمال الشركة، وهناك من

يعتبره المالك الحقيقي للشركة.

«المستهلكون يختارون بطريقة متزايدة البائعين على أساس القيمة طويلة المدى، وليس على أساس تاريخهم طويل المدى».

غير معروف

«تكون الجودة ويكون التسويق عندما يعود إلينا عملاؤنا ولا تعود إلينا منتجاتنا».

شعار للجودة من سيمتر

2- المفهوم الأخلاقي للتسويق

وهو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق، لكنه أحدث منه وأشمل، حيث يركز على المسائل التالية:

أ- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتبارية للتسويق.

ب- سلوك القائمين على التسويق وأخلاقياتهم.

ج- المساءلة، أي محاسبة ذوي المصالح في الشركة.

لقد برز الاهتمام بهذا المفهوم في بداية التسعينيات من القرن الماضي بعد تنامي تأثير جماعات الضغط (Pressure Groups) وقوتهم فوجدت أن الكثير من الشركات قد ابتعدت عن مبادئ وأسس واتجاهات ممارسات الأعمال الفضلى، وبالتالي رأت في ذلك انحرافاً واضحاً قد يلحق أفدح الأضرار بالمصالح العليا للأمم والشعوب. وعليه فقد صدرت العديد من القوانين والتشريعات التي تنظم بيئة الأعمال وتضبط فلسفتها وممارستها. ومن أبرز جوانب هذا المفهوم ما يلي:

أ- يتم الحكم على مكانة منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية وسمعتها من خلال مدى التزامها وتمسكها بممارسات الأعمال الفضلى.

ب- القيمة المضافة التي تقدمها المنظمات للأفراد وللمجتمع لا تقاس مادياً فحسب، وإنما اجتماعياً وأخلاقياً وإنسانياً.

ج- المعرفة حق أساسي من حقوق الإنسان، وبالتالي فإن حجب المعارف بأنواعها عن المستهلك يعد انتهاكاً صارخاً لهذه الحقوق.

د- الربحية المادية والربحية الاجتماعية مؤشران على كفاءة الأداء.

هـ- الالتزام بأخلاقيات التسويق باعتبار أن جوهر التسويق ومحركه هو تحقيق التنمية المستدامة ورفاه المجتمع.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية، موضحاً جوابك في المكان المخصص، ولتكن أجابتك على شكل نقاط محددة ومباشرة.

السؤال الأول: وضح أبرز الفروقات القائمة بين العلاقات العامة والدعاية.

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

السؤال الثاني: هل تعتقد أن العلاقات العامة لوحدها قادرة على إحداث تأثير إيجابي في أذهان الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة؟ حدد جوابك على شكل نقاط، وكالآتي:

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

السؤال الثالث: كيف أسهمت المبادئ الأساسية للعلاقات العامة في تعزيز هذا النشاط الحيوي، وما هي برأيك المبادئ الأقرب إلى العلاقات العامة كممارسة أعمال فضلى؟

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الرابع: ما هي العلاقات وحالات الارتباط القائمة بين العلاقات العامة كمفهوم وبين المفهوم الاجتماعي للتسويق؟ اذكر عشر نقاط لتوضيح ذلك.

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الخامس: يوجد ثمة ارتباطات عضوية وجوهرية بين مفهوم العلاقات العامة كفلسفة أعمال فضلى، وبين المفهوم الأخلاقي للتسويق.حدد هذه الارتباطات بدقة.

1-
2-
3-
4-
5-
6-

7-
8-
9-
10-

السؤال السادس:ما هي برأيك أبرز المضامين المستقاة من مفهوم العلاقات العامة؟

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

الفصل الثالث
العلاقات العامة والاتصال

- تقديم
- مفهوم الاتصال ومستلزماته
- عملية الاتصال وعناصرها
- نماذج الاتصال
- دور الاتصال في دعم وتعزيز العلاقات العامة
- أسئلة للمناقشة

تقديم

يمثل الاتصال بأنواعه أهم بُعد في عملية العلاقات العامة لدرجة أن الكثير من منظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية تطلق تسمية «العلاقات العامة والاتصال» على إداراتها المعنية بنشاط العلاقات العامة. ولأهمية الاتصال في مضمار العلاقات العامة، فإننا سنخصص القسم الأول من هذا الفصل لتسليط الضوء على مفهوم الاتصال ومستلزماته، وعملية الاتصال وعناصرها، ونماذج الاتصال. بعدها سنخصص القسم الثاني لمناقشة دور الاتصال في دعم وتعزيز العلاقات العامة بهدف تحقيق أهدافها المنشودة.

أولاً: مفهوم الاتصال ومستلزماته

إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعّد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية. ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالم الاتصال وثماره في العلاقات التجارية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء.

1- تعريف الاتصال:

إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة. وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد .. الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المُرْسِل (sender) والمُستقبل (Receiver).

فقد عرّف مايكل ويسترون (M. Weestroun) الاتصال بأنه: «**نقل المعاني، وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم**».

كما عرّفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) بالقول أن الاتصال هو:

«عملية منظمة، ونظميّة، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها».

ويرى آخرون أن الاتصال يعني: **«مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد».**

كما عرّف العلاق الاتصال بأنه: **«أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً».** وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

ويؤكد ستانلي (Stanley) أن الاتصال عبارة عن «**عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة».**

يتضح من التعريفات أعلاه أن الاتصال هو:

أ- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين).

ب- عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.

ج- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن تحقيق هدف التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به.

د- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، والإقناع، والتأثير ... الخ.

هـ- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية.

و- عملية قد تكون نظمية، ومنظمة، بيْد أنها قد تكون عفوية، أو تعبيرية، باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

2- مستلزمات الاتصال:

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً. فقد وجد البرت هل (A. Hull) من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من (380) منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، و (2638) فرداً، أن الاتصال الفعّال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه. ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي:

أ- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المُرسل (Sender) إلى المُستلم (Receiver). فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدّد كفاءة الاتصال.

ب- ملاءمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتُفقدها معناها ومغزاها. فالاتصال الالكتروني عبر الانترنت مثلاً قد لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للانترنت، ولا يعرفون كيفية استخدامه، أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه.

ج- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المُرسل والمُستلم. فمن شروط الاتصال الفعّال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة، وإلاّ ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية، وليس لديه أحد يتحدّث بالصينية، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلاً.

د- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدّونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يُفسد عملية الاتصال، ويُربك الجهات المستهدفة به. فنحن كثيراً ما نشكو ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه، أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا وتقاليدنا (أي أن هذا النوع من الاتصال يحدث خارج نظام أو قواعد الاتصال السليم).

هـ- أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح.

و- أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال.

ز- أن يكون المستقبل (Receiver) قادراً على فهم واستيعاب الرسالة

والتفاعل معها.

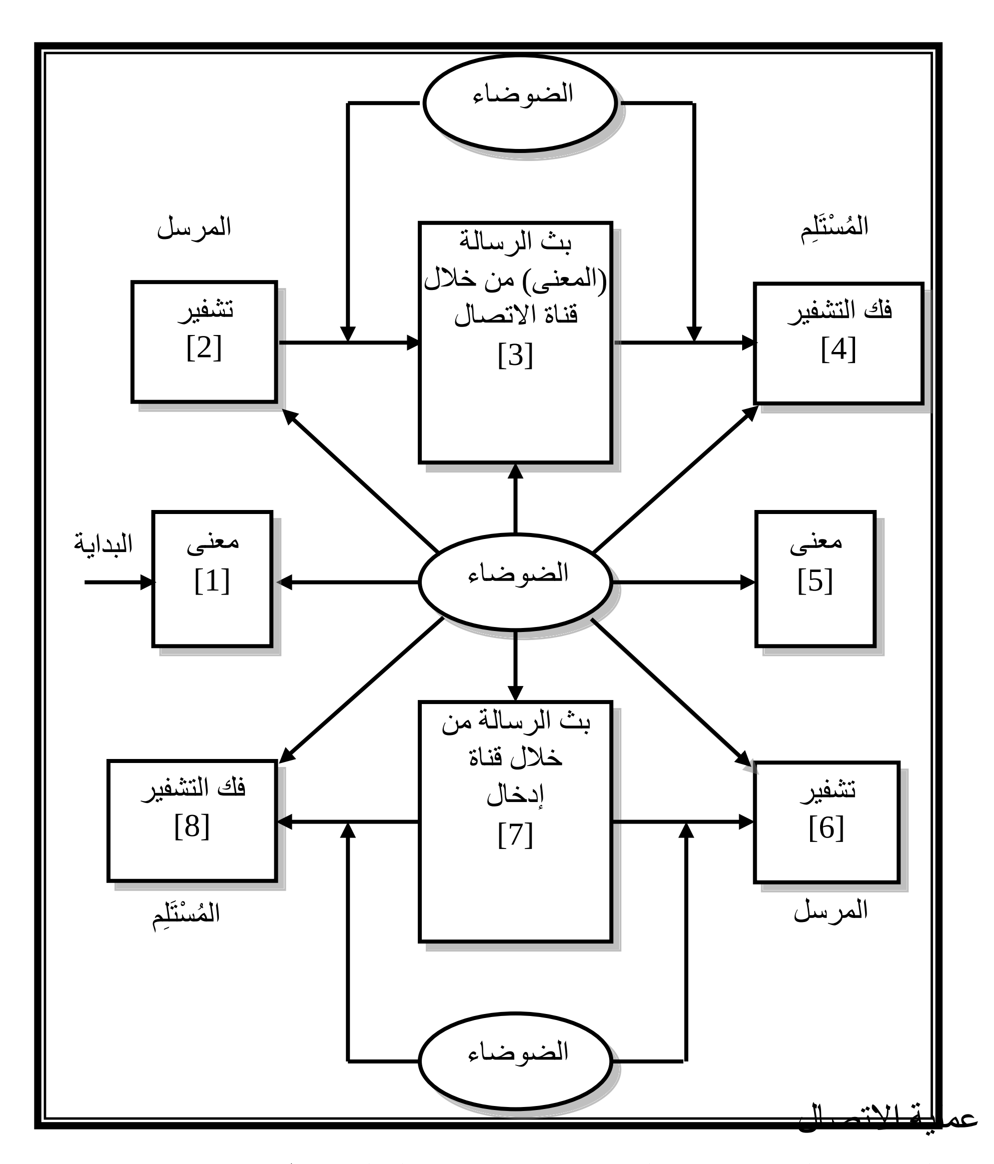
ح- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال.

ط- أن يكون الاتصال كفوءاً، ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

ثانياً: عملية الاتصال وعناصرها:

أوضحنا آنفاً أن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالٍ من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة. وتأسيساً على ذلك، فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معانٍ أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المُستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال.

ويمكن تمثيل عملية الاتصال في الشكل أدناه، حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الاتصال أو مكوناتها تباعاً.



عملية الاتصال

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، (ص493).

1- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المُستلم أو مستقبل الرسالة. وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ أو إيحاءات معينة.

2- التشفير:

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المُرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

3- قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والنقّال، والانترنت، أو الفاكس، أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتقادي أو البريد المباشر ... الخ.

4- فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها. ومن دون القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى «حوار طرشان» ولن يحقق أي من أهدافه.

5- الضوضاء:

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها. وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه. وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها. ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة

وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المُستلم لرسالة المُرسل. وتعطي

التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مُستلم الرسالة لممضمونـها.

ويرى العلاق في نموذج مقترح آخر لعملية الاتصال: أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة (مثل الإبلاغ، والإقناع، والتوجيه، والتأثير ... الخ) يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل:

1- المُرسِل.

2- المُستلم.

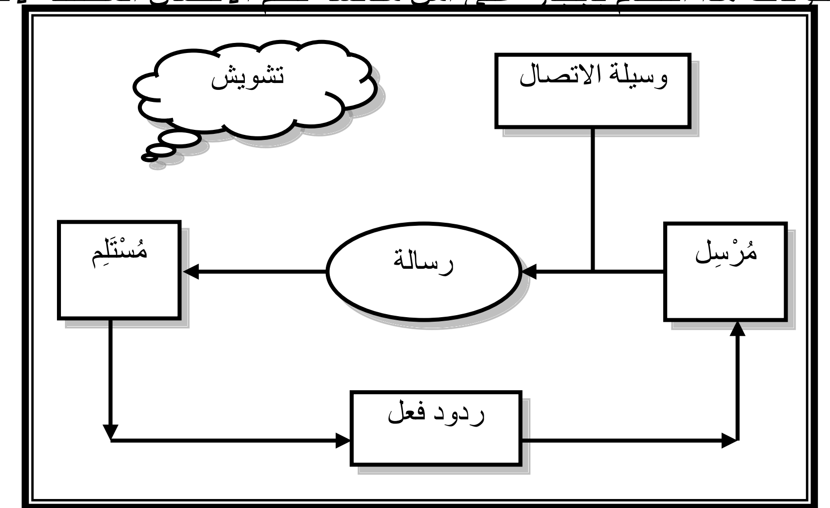
3- قنوات الاتصال.

4- رموز الاتصال.

5- شبكة الاتصال.

6- ردود الفعل.

ويوضح الشكل التالي نظام الاتصال المفتوح المقترح، حيث سنتناول مكونات هذا النظام بإيجاز على أمل مناقشة نظم الاتصال المختلفة لاحقاً.



نظام الاتصال المفتوح

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) إدارة التسويق، دار زهران، عمان، الأردن (ص140).

فالمُرسل يبدأ عملية الاتصال المفتوح لأن لديه أهداف محددة، **ورسالة** معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر **(المستلم)** ويرغب أن تصل بنفس المفهوم وتحقق الهدف المنشود. أما المُستلم فهو الذي يستقبل الرسالة، ويطّلع على فحواها، ويفهمها جيداً، بغض النظر عن وجود **التشويش** (أو

الضوضاء). وبخصوص **وسيلة الاتصال،** فهي عبارة عن وسائل يمكن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المُرسل إلى المُستلم. أما **ردود الفعل ،** فإن نظام الاتصال ينبغي أن يكون مفتوحاً لإتاحة المجال الرحب لتبادل المعلومات بين المُرسل والمُستلم، وبين المُستلم والمُرسل من خلال ردود الفعل هذه. وعلى هذا الأساس، فإن عدم حصول ردود فعل على رسالة المُرسل قد يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- شدة وكثافة التشويش (أو الضوضاء).

ب- ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها.

ج- اختلاف الإدراكات بين المُستلم والمُرسل.

د- إخفاق في عنصريّ التشفير وفك التشفير.

هـ- ضعف أو تعقيد في شبكة الاتصال.

و- ضعف التخطيط لعملية الاتصال ذاتها.

ز- ضعف شخصية المُرسل أو المُستلم (أو كلاهما).

ح- ضعف وسيلة / وسائل الاتصال، أو اختيار الوسيلة / الوسائل غير الملائمة لطبيعة الرسالة.

ط- التوقيت الخاطئ لعملية الاتصال.

يتضح مما سبق ذكره أن فعالية الاتصال وكفاءته تعتمدان على توافر المستلزمات آنفة الذكر بالنوعية والتوقيت المناسبين، أما ردود الفعل فهي تجسيد أو انعكاس لكفاءة الاتصال وفعاليته. فالمدير الذي يوجّه العاملين لديه باتخاذ إجراءات معينة لتحقيق أهداف محددة لن يكون سعيداً إطلاقاً ما لم يجد توجيهاته وقد تجسدت على أرض الواقع (ردود فعل). وبالتالي فإن نتائج الاتصال أو ثمرته تتضح من خلال ردود الفعل المنشودة. والواقع أن نجاح عملية الاتصال في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم مُستلم الرسالة الاتصالية لمحتواها، وإنما يتوقف أيضاً إلى حد كبير على مقدرة المُرسل على تفهم المُستلم وعلى قدرة المُستلم على تفهم المُرسل. إنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك.

ثالثاً: نماذج الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر (المُرسل) إلى الجهة المستهدفة (المُستلم)، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً واحداً، وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل

الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى إبلاغه (أي تحقيق أهداف الاتصال).

والواقع أن هنالك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال، والتي تجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة، سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها. ومن أبرز هذه النماذج وأكثرها شيوعاً الآتي:

1- النموذج التقليدي

يعدّ هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة، ويمكن تطبيقه في مجال الإعلان والترويج والعلاقات العامة لأنه نموذج إقناعي. فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المُرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري، وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج يجد تطبيقاته أيضاً في مجال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين. فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها:

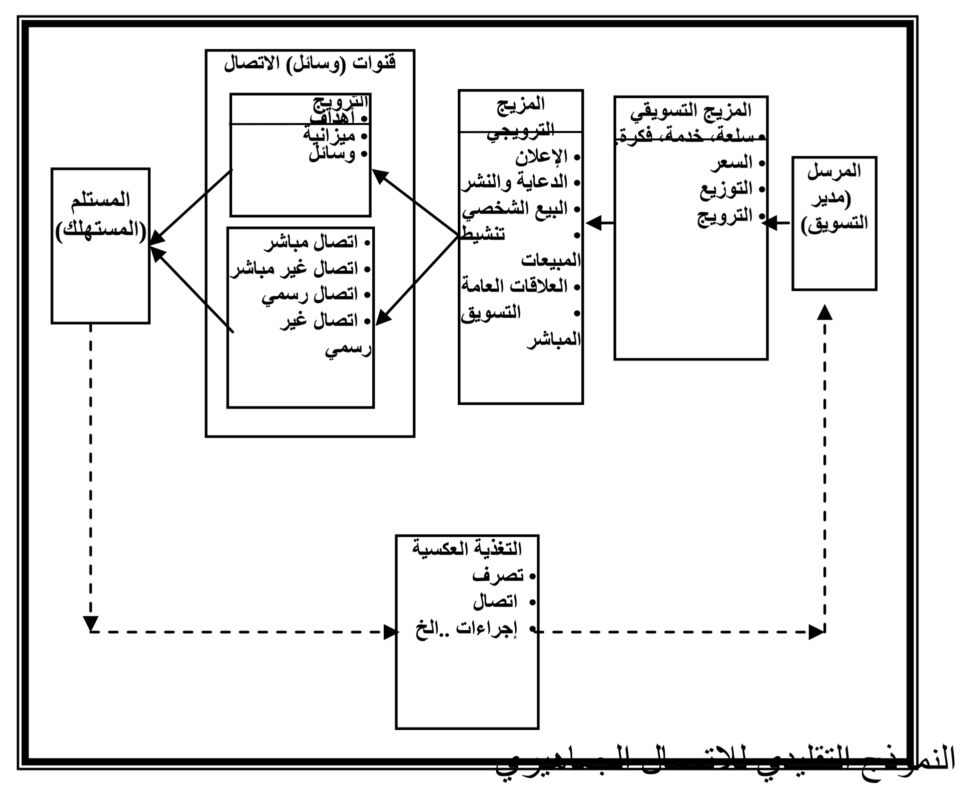
أ- مُستلم الرسالة. ب- الأهداف.

ج- الرسالة. د- وسائل الاتصال.

هـ- المُرسل. و- التغذية العكسية.

ز- الضوضاء.

وسنحاول مناقشة هذه العناصر التي يوضحها الشكل أدناه وذلك بالتطبيق على إدارة التسويق في منظمة أعمال ما.



النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص20).

أ- المرسل:

ويعّد المرسل مصدر الرسالة؛ فقد تصدر الرسالة عن طريق مدير التسويق أو مدير العلاقات العامة الذي يوجهها إلى العاملين في إدارته. وقد يكون مصدر الرسالة تاجر التجزئة أو الجملة أو الوسيط الذي يتعامل بالمنتجات. ويتأثر رد فعل مُستقبل الرسالة بشعوره تجاه الوسيلة (القناة) التي تحمل الرسالة. ويضعف أثر الرسالة عند المستهلك (مُستلم الرسالة) إذا وصلته عن طريق وسيلة غير مرغوبة أو غير ملائمة.

ب- الرسالة:

وتعدّ الرسالة من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعّال. وينبغي صوغ الرسالة وفق حاجات ورغبات المُستلم بحيث تثير انتباهه، واهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

ج- وسيلة الاتصال:

توجد عدة وسائل يمكن اعتمادها لنقل الرسالة مثل الوسائل الإعلامية (كالتلفزيون والراديو، والصحف والمجلات، والبريد المباشر ... الخ)، والمواجهة وجهاً لوجه (كالبيع الشخصي والمؤتمرات واللقاءات الشخصية المباشرة)، والدعاية والنشر، والوسائل الإلكترونية مثل الانترنت والأجندة الهاتفية النقالة، وشبكات الاتصال السلكي واللاسلكي الأخرى. وبقدر تعلق الأمر بالمثال الوارد في النموذج التقليدي للاتصال، فإن جميع عناصر المزيج التسويقي وعناصر المزيج الترويجي تتصل بالمستهلكين بطريقة أو أخرى. وغالباً ما يستخدم مدير التسويق أو مدير العلاقات العامة أكثر من وسيلة للاتصال في الوقت ذاته طالما أن ذلك يعزز الاتصال.

د- مستلم الرسالة:

وهو المستهلك في النموذج التقليدي للاتصال، حيث يمكن تعريف المستهلكين مستلمي الرسالة بأنهم مجموعة من الناس يمكن التفكير فيهم أو النظر إليهم على أنهم مجموعة تجمعهم خصائص موحدة، ومصالح مشتركة، حيث يحاول مدير التسويق توجيه جهوده إليهم لبلوغ أهداف تسويقية معينة. والقاعدة الأولى في الاتصال أن يكون مدير التسويق قادراً على تحديد حاجات هؤلاء المستهلكين ورغباتهم، ومن ثم استهدافهم بالاتصال وإشباع هذه الحاجات والرغبات.

هـ- الأهداف:

فالترويج ينجح عندما تبدأ الشركة بأهداف واضحة ومعقولة. فالترويج

يعدّ هنا بمثابة اتصال إقناعي ذي أهداف محددة. فعندما ترغب الشركة، مثلاً، بالعمل على خلق طلب أوليّ على أحد منتجاتها، فإنها ستوجه الترويج نحو الطلب الأولي، وبالتالي تركز إعلاناتها على السلعة (ذاتها الإعلان نحن القهوة مقارنة بالشاي مثلاً)، دون الترويج والإعلان عن علامة أو ماركة تجارية محددة. ولكن إذا ما وجدت الشركة أنه من المفيد التركيز على ماركة معينة، فإنها ستقوم بالتركيز في إعلاناتها على الماركة أو العلامة تحديداً. وهنا تركز الرسالة الإعلانية على الأسباب التي تدفع المستهلك إلى تفضيل ماركة معينة على بقية الماركات المتاحة في السوق.

هذا يعني بوضوح أن أي رسالة إعلانية، أو غيرها، ينبغي أن تحمل هدفاً محدداً وقابلاً للقياس، ومعقولاً. وبالتالي، فإن الرسائل الاتصالية التي لا يكون لها أهداف واضحة ستؤثر بالسلب على كامل عملية الاتصال.

و- التغذية العكسية:

من المؤكد أن مدير التسويق أو مدير العلاقات العامة سيواجه عدداً من المشاكل الحساسة في تقييم النتائج المتأتية من الجهود الاتصالية الإقناعية التي يبذلها. ويمكن التعرف على تلك النتائج من خلال متابعة حجم المبيعات. إلا أن أرقام المبيعات قد لا تعكس بالضبط الجهود الاتصالية المبذولة. فقد تعطي هذه الأرقام انطباعات خاطئة، وبالتالي ينبغي على مدير التسويق متابعة التغذية العكسية الواردة إليه من السوق ذاتها. ومن دون تغذية عكسية حقيقية، يصعب على مدير التسويق تقييم نتائج عملية الاتصال.

ز- الضوضاء:

وهي عوامل أو متغيرات غير مُخطط لها من شأنها أن تجعل مُستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المُرسل. وفي ظروف الضوضاء أو التشويش، ينبغي على المُرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للضوضاء على عملية الاتصال، وإلاّ فإن الاتصال ذاته لن يكون فعّالاً بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة.

2- نموذج الاتصال الرمزي

يُبنى هذا النموذج على أساس أن الفرد يستجيب للأفكار والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز. والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد

بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الالكترونية ووسائل الاتصال الالكترونية التمكينية للتأثير على المُستلم أو صاحب قرار الشراء.

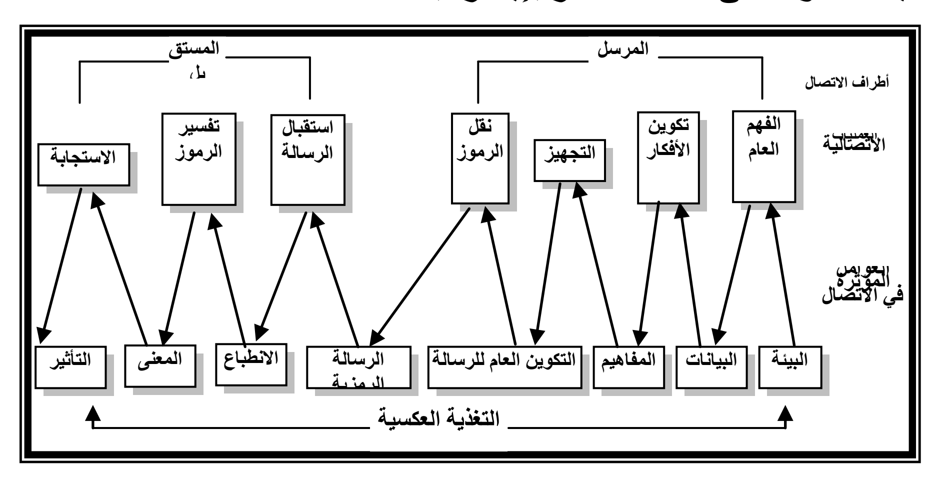
يتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية هي:

أ- أطراف الاتصال (المرسل والجمهور)

ب- العمليات الاتصالية

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال.

ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الرمزي وعناصره، حيث سنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز تباعاً.



نموذج الاتصال الرمزي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، (ص22).

أ- أطراف الاتصال:

وتتمثل في المُرسل منشئ الرسالة الاتصالية، والمُستقبل، وهو الجهة المستهدفة بالرسالة الإعلانية. ويتمثل المستقبل وفق هذا النموذج بالجمهور، ما يعني أن هذا النموذج عبارة عن نموذج للاتصال الجماهيري (على نطاق واسع).

ب- العمليات الاتصالية:

وتشتمل على كل ما يتعلق بالاتصال وعناصره المختلفة، بالإضافة إلى

وسائل الاتصال ذاتها. فالفهم العام، وتكوين الأفكار، والترميز، ونقل الرموز تقع جمعيها ضمن العمليات الاتصالية. فالرسالة يجب أن تكون مفهومة من قبل المرسل ذاته، وإلّا فقدت أهميتها، حيث أننا لا نتوقع أن يفهم المستلم رسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المُرسل. كما ينبغي أن تتضمن الرسالة أفكار معينة، وأن هذه الأفكار تحتاج إلى من يقْدر على تكوينها وصوغها بطريقة سليمة، وأيضاً ترميزها ونقل هذه الرموز بشكل سليم ليكون المستلم قادراً على فهمها.

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال:

تتمثل هذه العناصر في البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية، ودقة البيانات التي تتضمنها الرسالة والمفاهيم الواردة فيها، والتكوين العام للرسالة (أي أسلوب صوغ الرسالة شكلاً ومحتوى). كما تشتمل هذه العوامل في حالة مستقبل الرسالة على الرسالة الرمزية، وانطباعه عنها، ومعناها، ومدى تأثير هذه الرسالة عليه. ومن الواضح أن هذه العوامل مجتمعةً لها تأثير كبير على فعالية عملية الاتصال.

ومما تجدر الإشارة إليه أن فعالية هذا النموذج تعتمد على توافر مجموعة من الشروط المسبقة، مثل:

- ∆ كفاية المعلومات ووضوحها لدى المُرسل والمستلم (أو المستقبل).
- ∆ الدقة في ترميز الرسالة.
- ∆ الدقة في استخدام التقنيات التمكينية لضمان اتصال رمزي فعال.
- ∆ التغذية العكسية الفورية.
- ∆ الوضوح التام في العلاقات بين المُرسل والجمهور المستهدف وفهم المرسل لحاجات الجمهور العام ورغباته.

3- النموذج الموقفي في الاتصال (نموذج الملاءمة)

يتصف هذا النموذج بالمرونة، ويؤسس على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين النظم التي تحكم الموقف، والشروط والظروف المحددة التي تعمل المنظمات في إطارها. ولهذا نجد أن هذا النظام قائم على أسس ديناميكية بسبب تغيّر نظم الارتباط، ويرتبط ذلك مع ظروف البيئة الديناميكية أصلاً والنظم السائدة فيها.

ويمكن تطبيق هذا النموذج في مجال العلاقات العامة بعد الأخذ بنظر الاعتبار عدة متغيرات ومحددات أساسية للاتصال الإعلاني الإقناعي

والإبلاغي، وعلى النحو التالي:

أ- تأثير ظروف البيئة على عملية الاتصال.

ب- وجود نظم فوقية في المجتمع تمثل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الإعلان.

ج- وجود عدة بدائل في الاتصال، وعدة وسائل ترويجية (مثل الاتصال عبر الانترنت، أو الرسائل القصيرة SMS، أو من خلال الأجهزة الهاتفية النقالة Mobile، وغيرها).

د- وجود تباين في أذواق وتفضيلات واتجاهات المستهدفين بالاتصال الإقناعي أو الإبلاغي، أو حصول مثل هذه التغيرات في أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

4- نموذج الاتصال الإقناعي

ويعّد هذا النموذج من أبرز نماذج الاتصال الإقناعي التي يمكن تطبيقها في مجال العلاقات العامة وغيرها من المجالات الحياتية. ولكي نفهم طبيعة هذا النموذج وفائدته، نرى من الضروري تعريف الاتصال الإقناعي في مجال العلاقات العامة ، وهو المجال الذي حقق فيه هذا النموذج نجاحات كبيرة عند التطبيق.

فالاتصال الإقناعي في مجال العلاقات العامة هو عبارة عن اتصال يحدث عندما يوجّه المعلن عن قصد رسالة بهدف إحداث تأثير مركّز على اتجاهات (مواقف) وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من الجمهور. ووفق هذا المفهوم يتضح أن هذا الاتصال، أو أي اتصال فعّال آخر، يستلزم إضافة عنصرين جديدين إلى نموذج الاتصال الجماهيري، هما:

أ- العنصر التأثيري أو الإقناعي الذي يستهدف إحداث التأثير والاستمالة والإقناع.

ب- الرقابة والتحكم بالجوانب الخاصة بفعالية الرسالة وجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وهكذا نجد أن شبكات نظام الاتصال الإقناعي في العلاقات العامة تختلف عن شبكات نظام الاتصال الجماهيري من حيث التصميم والعدد والعلاقات المركبة.

وقد تم تجربة هذا النموذج منذ أكثر من ثلاثين عاماً على العديد من الحملات الإعلانية في مصر، ولبنان، والأردن، كما تمت تجربته أيضاً

في مجال العلاقات العامة، وفي بعض الحملات الإعلامية والإرشادية التي استهدفت إحداث آثار إقناعية تمهيداً لتغيير السلوك، وذلك في مجالات مثل الإسكان، وترشيد الاستهلاك، والتوعية الصحية، ومكافحة الجريمة .... الخ.

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم نماذج الاتصال تشتمل على العناصر الأساسية لعملية الاتصال، حيث تتم عملية ترتيب عناصر الاتصال هذه على أساس نموذج سريان الاتصال أو سريان الرسالة الاتصالية (Message flow) بحيث يبدأ كل نموذج منها بالقائم بالاتصال (المُرسل) ثم الرسالة، ثم وسيلة الاتصال، ثم الجمهور المستهدف.

إن نماذج كهذه قد تصلح للتطبيق في مجال الإعلام الذي قد لا يستهدف إحداث آثار معينة على الآراء والأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوك، إلّا أن تطبيق مثل هذه النماذج في الإعلان أو في الاتصال الإقناعي بشكل عام لم يحقق النتائج المرجوة، وسبب ذلك يعود إلى أن الاتصال الإقناعي في الإعلان وفي غيره من المجالات يستلزم ضرورة إجراء تعديلات في ترتيب عناصر العملية الاتصالية، حيث تتفق أو تنسجم مع طبيعة الاستخدامات المطلوبة.

ولما كانت عملية الاتصال الإقناعي تستهدف إحداث تأثيرات محددة على سلوك فئات معينة من الجمهور واتجاهاتها، فمن المنطقي أن يبدأ نموذج الاتصال الإقناعي بالجماهير، ثم القنوات والوسائل والأشكال الاتصالية التي تصل إلى هذه الجماهير بأعلى تغطية ممكنة وبأقوى درجة من التأثير، ثم الرسالة الإقناعية التي تتناسب مع الجماهير وتناسب خصائص الوسائل والأشكال الاتصالية التي تم اختيارها، ثم القائم بالاتصال كمصدر معلومات من حيث نوعيته، وخصائصه، وقدرته على التأثير في الفئات المستهدفة.

وهكذا، فإن نظام الاتصال الإقناعي بحلته الجديدة يعيد ترتيب مكونات الاتصال وعناصره بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات طبيعة الوظيفة الاتصالية الإقناعية ويؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية الاتصال الإقناعي، ويخضع لمنطق التخطيط من حيث ضرورة البدء بدراسة المتغيرات المختلفة للموقف الاتصالي، ثم تحديد الأهداف، ومن بعدها تحديد المزيج الاتصالي بدءاً بالجمهور، فالوسائل، فالرسالة، فالمصدر، ثم دراسة النتائج والمخرجات المتحققة من خلال العملية الاتصالية،

ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، بعدها يتم تصحيح وترشيد المدخلات الاتصالية الجديدة لزيادة كفاءة الاتصال كعملية متواصلة. وهكذا، فإن هذا النموذج يتضمن مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة وفق ترتيب وأولويات معينة وذلك على النحو التالي:

أ- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات الخاصة بمتغيرات أساسية مثل: المتغيرات البيئية، والمستهلكين، ووسائل (قنوات) الاتصال والمتغيرات التسويقية.

ب- تحديد أهداف عملية الاتصال الإقناعي.

ج- تحديد مزيج الاتصال الإقناعي الذي يشتمل على:

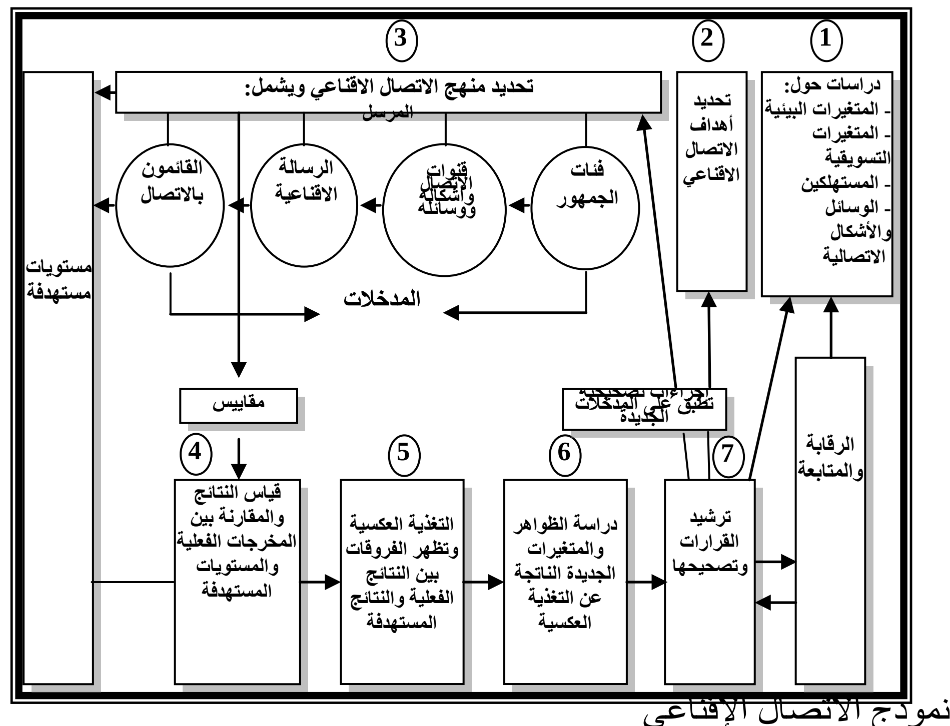
- ∆ فئات جمهور المستهلكين المستهدفين.
- ∆ قنوات الاتصال الإقناعي وأشكاله ووسائله.
- ∆ الرسالة الإعلانية من حيث الشكل والمضمون.

د- قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.

هـ- التغذية العكسية، والتي تُظهر الفروقات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

و- دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناجمة عن التغذية العكسية.

ز- تصحيح القرارات وترشيدها، والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة. ويوضح الشكل أدناه نموذج الاتصال الإقناعي.



نموذج الاتصال الإقناعي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص26).

إن نجاح هذا النموذج الإقناعي، والذي يمكن تطبيقه على حالات كثيرة، يعتمد على مجموعة من المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في نموذج كهذا. ومن أبرز هذه الشروط الآتي:

أ- أن يكون للاتصال الإقناعي هدف محدّد.

ب- أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة وغير قابلة للاجتهاد والتأويل.

ج- أن تكون الرسالة قابل للتصديق (أي أن تكون مصداقيتها عالية).

د- أن تكون محتويات الرسالة متمشية مع حاجات الجمهور ورغباته.

هـ- أن تكون الرسالة ملائمة للظروف القائمة.

و- أن يتم إشباع الحاجات بوسائل وطرق لا تتعارض مع القيم الاجتماعية.

والواقع، أن نموذج الاتصال الإقناعي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- العنصر الخاص بالشخص المبدئ أو المنشئ للاتصال (أو

المصدر)، حيث يتضمن هذا العنصر المكونات التالية:

- ∆ مجموعة من الموضوعات والقضايا الإقناعية المحددة والمفهومة.
- ∆ دراسات متعمقة وتحليلية للجمهور المستهدف.
- ∆ رسائل إقناعية تصاغ بأساليب مبتكرة.

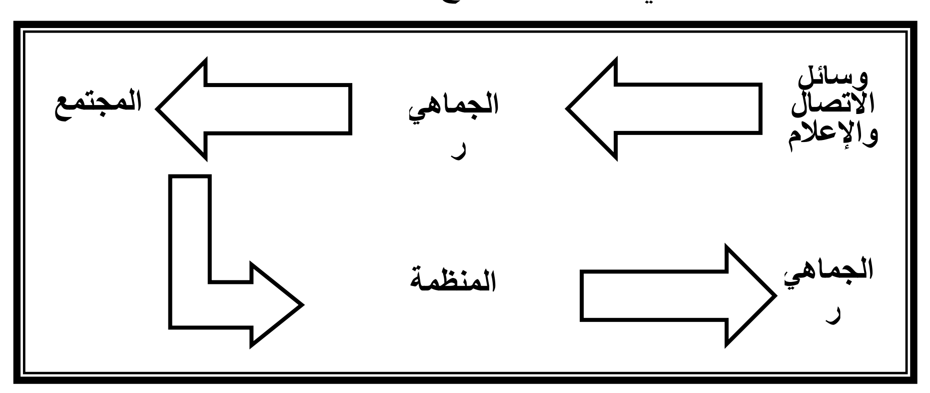
ب- العنصر الخاص بوسائل (أو قنوات) الاتصال المستخدمة.

ج- العنصر الخاص بالجمهور المستهدف بعملية الاتصال، ووسائل التأثير فيه، ويتضمن ما يلي:

- ∆ تفسير الرسالة الإقناعية في ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم.
- ∆ استثارة الدوافع والحاجات لدى الجمهور، بما يتماشى مع الدعاوى الإقناعية.
- ∆ استجابة الجمهور.
- ∆ فورية الاستجابة ودقتها وشمولية الحلول المقترحة.

رابعاً: دور الاتصال في دعم وتعزيز العلاقات العامة

في إطار العلاقات العامة يعرّف الاتصال بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى الجماهير بهدف التأثير فيها بالاتجاه الذي يضمن تأييدها للمنظمة وتفهمها لها، وبالتالي التعامل معها بشكل فعّال. من ذلك يتضح بأن هناك تفاعل بين وسائل الاتصال والإعلام والمجتمع، وتتجسد هذه العلاقة في الشكل الموضح أدناه.



ويعد هذا من النماذج التفاعلية ذات الاتجاهين. وكما رأينا آنفاً، فإن الاتصال في إطار العلاقات العامة هو عبارة عن عملية، وتنطوي هذه العملية على إيصال معلومات، أو الحصول على معلومات على شكل

تغذية عكسية. وتهدف عملية الاتصال هذه إلى إحداث نوع من التغيير الإيجابي في المجتمع، وليس فقط لصالح المنظمة المعنية.

إن وسائل الاتصال والإعلام تعمل بمثابة مصدر رئيس للمعلومات. فهي تعطي صورة واضحة وشاملة ودقيقة عن الأحداث اليومية في سياق يعطي لها معنى وهدف. كما أنها تعمل كمنبر لتبادل التعليقات والنقد وتوفير المعلومات الكاملة حول يما يجري على صعيد المنظمات.

ولهذا تلجأ إدارات العلاقات العامة في المنظمات على اختلاف أنواعها إلى الإعلام لتتبادل معه الرسائل على شكل مؤتمرات صحفية أو نشرات أو مقالات في وسائل الإعلام المختلفة. كما يلجأ الجمهور إلى هذه الوسائل مزوداً إياها بتغذية عكسية حول أداء المنظمات، وقد تكون التغذية العكسية إيجابية أو سلبية.

هذا وتختلف وسائل الاتصال والإعلام من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل في مقدمها الآتي:

1- الوقت المتاح أو السرعة المطلوبة لإتمام عملية الاتصال. فقد يكون الاتصال شخصياً أو غير شخصي، أو من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية أو التقليدية. وتلجأ إدارات العلاقات العامة إلى استخدام مزيج من هذه الاتصالات.

2- سرية أو علانية المعلومات المطلوب الحصول عليها والجهد المبذول في ذلك.

3- الهدف الكامن وراء نقل هذه الرسالة أو تلك أو من وراء معرفة أو نقل هذه المعلومات. فقد يكون الهدف إبلاغياً، أو تذكيرياً أو إقناعياً، أو يكون لمجرد توفير معلومات للجمهور بهدف التأثير فيه به لصالحه وصالح المجتمع برمته.

4- نوع وطبيعة فئات الجماهير المطلوب الاتصال بها ومستواها الفكري والثقافي والاجتماعي وعددها ومدى انتشارها.

5- التكلفة مقارنة بالإمكانيات المتاحة والفائدة المرجوة والهدف المطلوب.

6- نوع وطبيعة وحجم الرسالة أو المعلومات المراد معرفتها أو توصيلها ومدى وضوح هذه الرسالة أو تلك المعلومات.

7- مدى أهمية وحساسية الموضوع أو المعلومات المطلوب معرفتها أو نقلها.

وبالإضافة إلى وسائل الاتصال الخارجية المتاحة للمنظمة، توجد أيضاً

وسائل اتصال داخلية ذات أهمية كبيرة لإنجاح جهود العلاقات العامة. ومن أبرز هذا النوع من الاتصال الداخلي الآتي:

1- النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة، وهي رسائل اتصال خاصة تستهدف جماهير بعينها، كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة.

2- الكتيبات، وهي وسيلة اتصال خاصة مقروءة في مجال العلاقات العامة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من الجماهير بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وبرامجها وإنجازاتها بهدف كسب ثقة الجماهير وتأييدها.

3- المراسلات، وهي تماثل الكتيبات بكونها وسيلة اتصال خاصة ومقروءة، تهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بالمعلومات والبيانات عن المنظمة على شكل خطابات أو رسائل إلى الأفراد على عناوين منازلهم.

4- الاتصال الهاتفي، وهو نوع من الاتصال الشخصي المباشر في مجال العلاقات العامة، وتبرز أهميته في أن الكلمة المنطوقة والمباشرة من الشخص يكون لها تأثيراً قوياً على الشخص الآخر (المستهدف بالاتصال الهاتفي).

5- الاجتماعات الدورية، وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي والمباشر، والاجتماعات بين رئيس مجلس الإدارة والأعضاء، أو بين رئيس القسم أو الدائرة والمرؤوسين.

6- الدعوات العامة والزيارات الإعلامية، حيث أن مثل هذه الدعوات تخدم أغراض كثيرة باعتبارها أداة مهمة لتنمية العلاقات مع المجتمع.

7- المؤتمرات الصحفية، وهي عبارة عن لقاءات للصحفيين ورجال الإعلام الذين يحضرون للمنظمة لتلقي معلومات ومناقشتها.

8- المعارض، وهي وسيلة مهمة من وسائل الإعلام، سواء المعارض النوعية: التجارية، والزراعية، والصناعية، و الخدمية وغيرها، حيث تعرض نماذج لأعمال وخدمات المنظمة مدعمة بخرائط ورسوم بيانية وأفلام وغيرها، علاوة على عرض منتجات المنظمة.

9- الإذاعة الداخلية والدوائر التلفزيونية المغلقة، وهما وسيلتا اتصال داخلي حيث تُستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة أو إخطارهم بنشرات أو بلاغات معنية، أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة.

10- الأحاديث والخطب العامة، حيث أن الكلمة المنطوقة ما زالت من أكثر أشكال الاتصال قوة وفعالية، ولهذا فالحديث أو الخطبة العامة تعدان من الأدوات الرئيسة لممارس العلاقات العامة.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في المكان المخصص للإجابة فقط.

السؤال الأول: ما هي برأيك أهمية الاتصال في عمليةٍ مهمة مثل العلاقات العامة؟

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

السؤال الثاني: وضح الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاعتماد على وسائل الإعلام المختلفة لإيصال صوتها لجماهيرها.

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

السؤال الثالث: وضح مزايا ومساوئ وسائل الاتصال الداخلي مقارنة بوسائل الاتصال الخارجي المتاحة للمنظمة.

-1
-2
-3

4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الرابع: حدد أبرز معالم العلاقات العامة كأداة اتصال فعالة.

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الخامس: جسّد من خلال النقاط الرشيقة العلاقة بين مفهوم الاتصال ومفهوم العلاقات العامة.

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

الفصل الرابع
العلاقات العامة مع جماهير المنظمة

- تقديم
- الجماهير وأنواعها وأدوارها التأثيرية
- العلاقات العامة مع جمهور العاملين (التسويق الداخلي)
- أسئلة للمناقشة

تقديم

يمثل جمهور المنظمة العصب الرئيسي لبقائها ونموها. فالمنظمات الحية تعمل في بيئة ديناميكية متجددة، أعضاؤها هم العاملون، والمساهمون، والموردون، وجمهور المستهلكين، والمجتمع المحلي، وهو ما يصطلح على تسميته بذوي المصالح في المنظمة (Organization's stakeholders). وسنكرس هذا الفصل لهؤلاء اللاعبين المهمين في بيئة المنظمة للتعرف على الأدوار الكبيرة التي يلعبها هؤلاء في التأثير والتأثر بالمنظمة.

أولاً: الجماهير وأنواعها وأدوارها التأثيرية

تعمل منظمات الأعمال الساعية للربح أو تلك التي لا تسعى إليه في كنف جماهير مستهدفة. فهذه المنظمات تترعرع وتنمو بفضل جماهيرها على اختلاف أنواعها ومسمياتها. ولا يمكن أن نتخيل منظمة لا جمهور لها، لأن أساس وجود المنظمات هو تقديم خدمات وسلع إلى جمهور مستهدف، أو التأثير بأنواع من الجماهير. وتأسيساً على ذلك، سنحاول التطرق إلى مفهوم الجمهور ثم إلى أبرز أنواع هذا الجمهور.

1- مفهوم الجمهور ودلالاته

يشير العلاق إلى أن الجمهور مصطلح عام يقصد به أفراد أو مجموعات منظّمة أو غير منظّمة، رسمية أو غير رسمية تتميز بخصائص معينة، ولديها حاجات ورغبات معينة، تسعى جهات عديدة إلى استخدامها لتحقيق منافع متبادلة. وهناك من يرى أن الجمهور مصطلح يقصد به فئة أو جماعة من الناس تتميز عن غيرها بخصائص أو سمات خاصة وتجمع أفرادها صفات مشتركة أو روابط معينة. وفي مضمار التسويق يرى فيليب كوتلر أن الجمهور المستهدف هو عبارة عن أفراد لديهم حاجات ورغبات مشتركة (قطاعات سوقية) تعمل المنظمة جاهدة من خلال نشاطات تسويقية إلى ترغيبهم بشراء سلع المنظمة أو خدماتها أو التعامل معها من خلال عمليات التبادل. وقد يقع جمهور المنظمة في محيط مدينة واحدة أو عدة مدن، أو على نطاق الدولة أو على المستوى القومي، أو يكون في قرية صغيرة.

وتطلق تسمية الجمهور الدولي (International Public) على الأفراد والجماعات المنتشرة حول العالم والتي تتأثر وتؤثر بقرارات المنظمات الدولية وسياساتها وبرامجها. ويرى كيغان (Keegan) أن العلاقات العامة الدولية مصطلح ينتمي للتسويق الدولي إذا ما افترضنا أن الجمهور الدولي لديه حاجات ورغبات مطلوب إشباعها من قبل المنظمات الدولية.

ومما لا شك فيه أن العلاقات العامة تسعى جاهدة إلى الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجماهير، وأن تكون على صلة وثيقة بأسواقها، والأسواق هنا تعني ببساطة المنظمات وجمهورها المستهدف.

وعليه، فإن العلاقات العامة ترتكز على الجمهور بالدرجة الأساس، فهي تسيّره من خلال إشباع حاجاته وتنوّره بحقائق الموقف. كما أن الجمهور يسيّر أو يدير المنظمة، إذا كانت المنظمة تؤمن بأهمية جمهورها وتقدر هذا الجمهور عالياً.

وتعمل إدارات العلاقات العامة جاهدة، بالتعاون مع إدارات التسويق والموارد البشرية إلى دراسة سلوك الجمهور للتعرف على أدق حاجاته ورغباته وتفضيلاته، لأن الجمهور ليس متجانساً على الإطلاق. لهذا تعمل المنظمات على تقسيم جمهورها إلى قطاعات اعتماداً على معايير مثل:

أ- المعايير الديموغرافية (مثل العمر، والجنس، والوظيفة.... الخ).

ب- المعايير الجغرافية (الموقع، البلد، القارة.... الخ).

ج- المعايير السايكوغرافية (مثل الشخصية وطراز الحياة).

د- المعايير السلوكية (أساليب الشراء والتعامل.... الخ).

ويحصل كل ذلك لأن الأفراد يسلكون سلوكيات مختلفة باختلاف البيئة التي ينتمون إليها، والظروف التي يعيشون في كنفها. كما يتأثر الأفراد بعوامل يصعب التحكم بها مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية، ما يستدعي دراسة هذه العوامل للتعرف على حاجات الجمهور ورغباته.

وبشكل عام يمكن القول أن الجمهور ما هو إلا كيانات، أفراد أو جماعات، تنتمي إلى مجتمع معين، أو بلد معين، أو تحمل جنسية معينة، أو معتقدات وأعراف وتقاليد، تعيش متفاعلة مع بيئة تؤثر وتتأثر بها، تتطلع إلى خدمة مصالحها، وضمان بقائها، مع احترام كامل لهذه البيئة.

2- أنواع الجماهير

درج الباحثون والكتاب في مضمار العلاقات العامة إلى تقسيم الجمهور إلى قسمين رئيسين هما:

أ- الجمهور الداخلي للمنظمة.

ب- الجمهور الخارجي للمنظمة.

وتتميز العلاقات العامة عن غيرها من النشاطات في أنها معنية بهذين النوعين من الجمهور معاً. والواقع أن المسوقين أدركوا هذه الحقيقة في السنوات القليلة المنصرفة، وابتكروا مفهوماً جوهرياً للإشارة إلى علاقة المنظمة مع العاملين لديها، وهذا المصطلح هو التسويق الداخلي (Internal marketing) الذي سنناقشه أولاً، ثم ننتقل بعد ذلك إلى مناقشة الجمهور الخارجي المتمثل بذوي المصالح في المنظمة الآخرين.

ثانياً: العلاقات العامة مع جمهور العاملين (التسويق الداخلي)

في هذا القسم سوف نناقش التسويق الداخلي والمقصود به أن التسويق متصل داخلياً، ويعمل باتجاه العاملين في داخل المنظمة حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المنظمة.

يعتبر التسويق الداخلي أداة فعالة من خلال أربعة إجراءات هي:

1- ثقافة الخدمة.

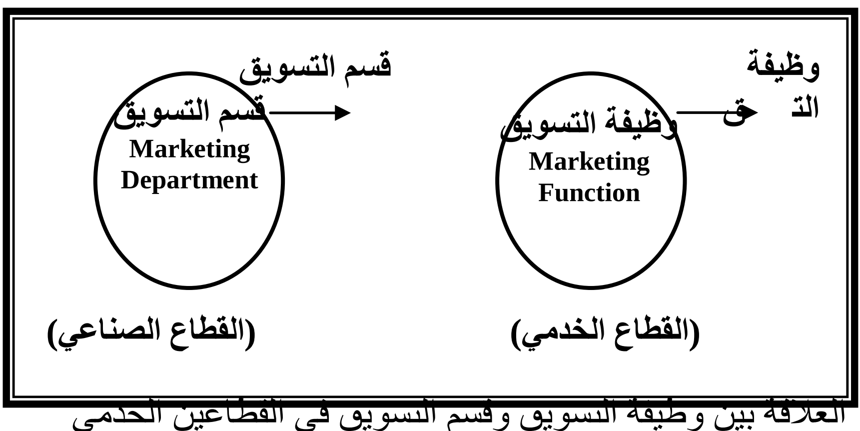
2- إدارة الموارد البشرية.

3- نشر أو بث المعلومات التسويقية إلى العاملين.

4- تنفيذ نظام المكافأة، والإقرار بجهود العاملين.

يتطلب التسويق الداخلي في المنظمات وبشكل خاص في صناعتي الفنادق والسفر أن يكون ضمن مسؤولية جميع العاملين وهذا يعني أن لا تكون مسؤولية التسويق الداخلي محصورة في قسم المبيعات أو التسويق. وعليه فالتسويق يجب أن يكون جزءاً من فلسفة المنظمة ووظيفة التسويق يجب أن يتحملها جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

فالمتعارف عليه في المنظمات الصناعية أن وظيفة التسويق غالباً ما تقع مسؤوليتها على كاهل قسم التسويق، لأنه يوجد عدد لا بأس به من العاملين ليسوا في تماس أو علاقة مباشرة مع المستهلك، وإنما مع المُنْتَج. أما في المنشآت الخدمية فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، وكما موضح في الشكل التالي:



العلاقة بين وظيفة التسويق وقسم التسويق في القطاعين الخدمي والصناعي

وعلى وفق ما تقدم يتطلب من المدراء أن يتفهموا جيداً حالة العلاقات التفاعلية ما بين مورد الخدمة والمستفيدين (Service Encounters) ويعطوها أهمية خاصة، لأن الزبون الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية. وقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت بهذا الصدد أن الناس الذي يحصلون على خدمات جيدة أو فرصة طيبة في منشأة خدمية فأنهم سوف يتحدثون عن ذلك إلى خمسة أشخاص كمعدل. بينما إذا كانت الخدمات التي يحصلون عليها غير جيدة فإنهم سوف يتحدثون إلى عشرة أشخاص كمعدل.

ومن ذلك نستنتج أن الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) من قبل الزبائن تلعب دوراً مهماً في ردود فعل الزبائن المحتملين (Potential Clients) إيجاباً أو سلباً، وهذا يعتمد بالتأكيد على طبيعة التسويق الداخلي للمنشأة، أي للعلاقة الطيبة أو السيئة بين العاملين الذين يقدمون الخدمات والمستفيدين منها. على سبيل المثال فإن العاملين في المكتب الأمامي في الفندق أو شركة السفر أو شركة التأمين سوف يلعبون دوراً مهماً في تكوين قناعة أو رضا زبائنهم من خلال الاستقبال اللطيف والاحترام وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

وكذلك اتجاهاتهم وسلوكياتهم في تقديم أفضل وأحسن الخدمات التي يرغب المستفيد بالحصول عليها في الوقت المناسب وبدون جهد أو عناء. ووفقاً لذلك يمكننا القول أن موردي الخدمات يعتبرون جزءاً من المُنْتَجْ ويبدو هذا الاتجاه أكثر وضوحاً في صناعة الضيافة (Hospitality

(Industry) لأن معظم النشاط التسويقي يعتمد كلياً على العاملين وليس على قسم التسويق (Marketing Dept).

فالبرنامج التسويقي يجلب الضيوف إلى الفندق أما الذين يجعلون الضيوف يعاودون مرة ثانية وثالثة لزيارة الفندق والانتفاع بخدماته فهم العاملون. ولذلك فإن العلاقة الإيجابية بين عدد مرات تكرار الزيارة للضيف والربح، تؤكدها الدراسات الميدانية التي أظهرت أن (5%) من القدرة على الاحتفاظ بالزبون، تقود إلى زيادة تقدر بـ (25%) من الأرباح التي يحققها الفندق لقاء قيام العاملين في إقناع الزبون بالعودة مرة ثانية إلى الفندق أو للبقاء فترة إقامة أطول فيه.

ويؤكد ريشارد نورمان (Richard Normann) أن مفتاح التقييم في معظم المنشآت الخدمية يعتمد على ترتيب الإبداع (Innovative arrangement) أو التركيز على خلق الطاقة الإنسانية (Human energy). حيث أطلق نورمان مصطلحاً أسماه لحظات الصدق أو الحقيقة (Moments of truth) حيث أن لحظة الصدق تحدث أو تظهر عندما يلتقي فيها كلاً من مورد الخدمة والمستفيد بها. وأشار نورمان إلى أن هذه العملية التبادلية تعتمد على المهارة والدافع والوسائل المستخدمة من قبل ممثل المنشأة والتوقعات (Expectations) وسلوك الزبون، حيث أن هذه العملية تخلق إجراءات تقديم الخدمة (Process service delivery) التي يلتقي فيها سوية مورد الخدمة والمستفيد بها. وكذلك استعار نورمان فكرة من مصارعي الثيران (Bull fighters)، حيث شبه مصطلح اللحظة (Moment) بالفترة التي يتواجه فيها المصارع مع الثور في حلبة المصارعة، وبالرغم من كل التدريبات والتحضيرات والمهارات التي يمتلكها المصارع فإن أية حركة يخطأها إزاء الثور الهائج أو أية حركة غير متوقعة لم يأخذها بالحسبان سوف تؤدي إلى كارثة. ونفس الحالة تنطبق على مقابلة مورد الخدمة مع الزبون، فإن أي إهمال أو خطأ من قبل الزبون سوف يؤدي بالتأكيد إلى نتائج غير طيبة وبالتالي عدم رضا الزبون. ووفقاً لما تقدم يمكننا القول أن مؤسسات الخدمة تتسم بسمة فريدة، وهي أن العاملين هم جزء هام من المُنْتَج.

ومن خلال هذه المقدمة يمكننا القول أن المدراء الذين يفكرون بأن الجهود التسويقية (Marketing efforts) يجب أن توجه خارج المنشأة أي باتجاه السوق (Market place) لهم الحق في ذلك لأنهم يعملون في القطاع الإنتاجي. أما المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي فإن جهودهم

التسويقية يجب أن تنصب أولاً داخل منشآتهم وبشكل خاص على العاملين فيها.

إذن فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنشأة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن (Satisfaction) الذي بدوره يحقق الربحية (Profitability).

إجراءات التسويق الداخلي

يشمل التسويق الداخلي أربعة إجراءات هي:

1- ترسيخ ثقافة الخدمة.

2- تنمية مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية.

3- نشر أو بث المعلومات التسويقية إلى العاملين.

4- تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين.

وسوف نتناول هذه الإجراءات بشكل مفصل بالشرح والأمثلة كالآتي:

1- ثقافة الخدمة

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون. ولعل من الأهمية بمكان التطرق إلى مقال صدر حديثاً في استراليا لمجلة وطنية تقول فيه أن أربع شركات ضخت 2 مليون دولار في برامج خدمة المستفيد مع تحقيق نتيجة ضعيفة، والسبب الرئيسي الذي جعل جهود خدمة المستفيد فاشلة هو أن هذه المنشآت لم تأخذ بعين الاعتبار ثقافة الخدمة (Service culture) في برامجها الموجهة إلى المستفيد، وأن هذه الشركات كانت قد وجهت نشاطها التسويقي لخدمة المستفيد معتقدة بأنه من خلال هذا البرنامج تستطيع إرضاء زبائنها وتحقق من ذلك عائداً معقولاً. ولكنها سرعان ما اكتشفت أن أفضل برنامج لخدمة المستفيد يجب أن يتضمن إشراك العاملين في هذا البرنامج لكي يحقق النجاح. وعليه فإن أي برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي (Strong commitment) من قبل الإدارة.

ويؤكد خبراء التسويق على أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى (Middle Management)، وأن المدراء يعملون جاهدين في نشاطهم الإداري إلى تقليص التكاليف وزيادة الأرباح مستندين بذلك على نظام المكافأة الذي غالباً ما يعتمد على أساس الوصول إلى مستويات تكلفة محددة. ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا (Top Management) أن تدعم ذلك من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأفعال أو الأعمال اليومية في المنشأة.

إن ثقافة المنظمة (Organizational Culture) هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات (Values and Beliefs) التي تعطى معنوياً إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها. ولكن نلاحظ أن بعض المنظمات تمتلك ثقافة ضعيفة، على عكس المنشآت التي تمتاز بنظام إداري جيد وفعال فإن كل شخص فيها يمتلك ثقافة المنشأة التي يعمل بها حيث تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله إزاء الزبائن، ولذلك فإن الثقافة القوية (Strong Culture) تساعد المنشأة في مجالين هما:

-**الأول:** السلوك المباشر (Direct behaviour) وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.

-**الثاني:** الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالغرض (Sense of purpose) وبالتالي فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منشآتهم وأنهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

وهذه الحالة في غاية الأهمية، لأنه إذا استطاع العاملون معرفة بالغرض الذي تريد المنشأة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق ذلك، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنشأة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينها وبين جميع المستويات الإدارية، أي جميع العاملين فيها.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنشأة الخدمية التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين مع الزبائن وأن الخطوة الأولى موجهة لتنمية وتطوير المنشأة من خلال رضا أو قناعة زبائنها الدائميين والتأثير مستقبلاً على الزبائن المحتملين في السوق، علماً بأن النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغيرات

الواجب حصولها في نظام الأجور والرواتب ونظام التدريب وأنظمة المكافأة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الزبائن بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المنشأة.

من جهة أخرى فإن المنشآت التي تمتلك ثقافة ضعيفة (Weak Culture) أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة وهذه بدورها تؤثر سلباً على التسويق الداخلي للمنشأة.

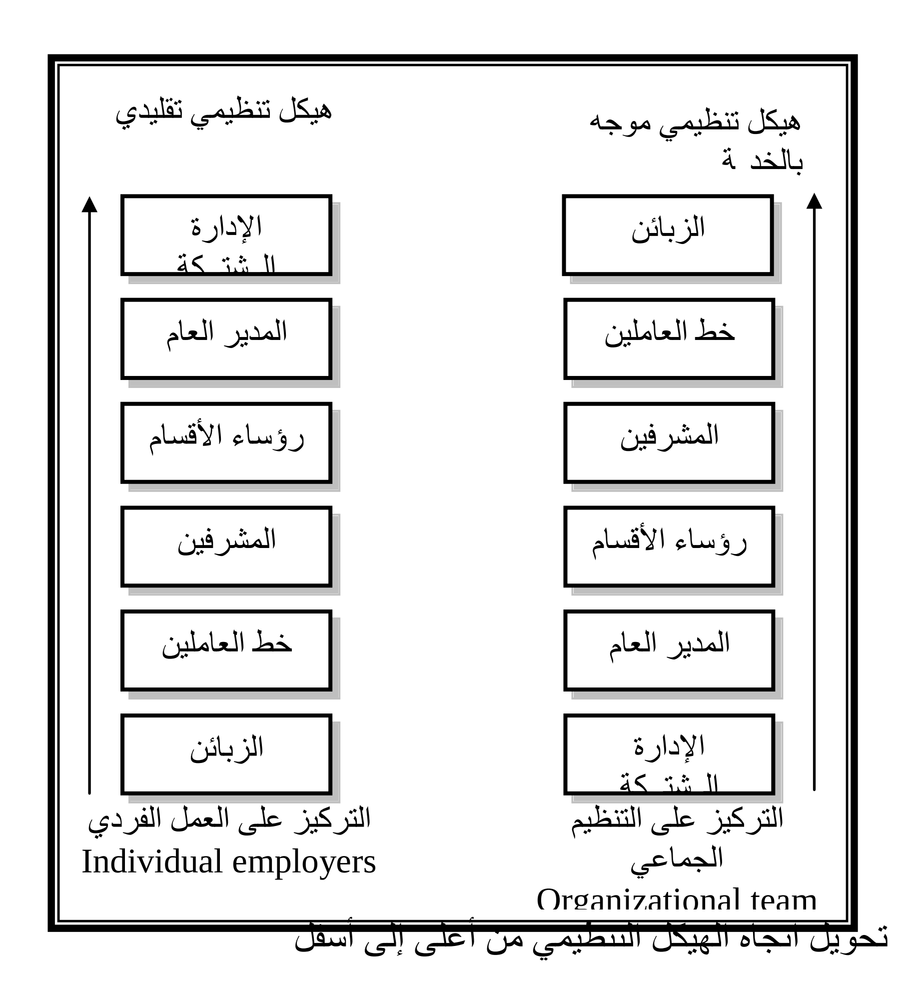
ولتوضيح نظام ثقافة المنظمة، نتطرق إلى الحالة التي أقدمت عليها شركة خانات (La Quinta Motor Inns) حيث قامت بجلب مجموعة من العاملين من ثمانية عشر إقليمياً لمشاركة الإدارة المركزية (Headquarters) في سلسلة جلساتها الخاصة بفكرة جديدة وبارعة في سوق الفنادق. وكان الهدف من هذه الجلسات:

أ- إظهار التقدير والتقييم للعاملين.

ب- التأكيد على أن جميع العاملين هم مفوضين أو قادرين (Empowered) على عمل ما هو ضروري لمقابلة توقعات الزبائن (Guest expectations) وعليه فعندما تقوم إدارة المنشأة على تفويض العاملين، فإنها تحرك الصلاحية والمسؤولية لاتخاذ القرارات من المشرفين إلى العاملين (Line employees)، وهذا اتجاه سليم يحقق نتائج أفضل.

∆ تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل

إن الهيكل التنظيم التقليدي هو الهيكل الهرمي. على سبيل المثال في الفنادق الكبيرة يكون المدير التنفيذي ومدير التشغيل في قمة الهرم ويأتي بعدهم المدير العام الذي يرأس قسم الرؤساء والمشرفين، ثم أخيراً خط العاملين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن.



تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل

أشار كين بلانجر، (Ken Blancher) في كتابة مدير دقيقة واحدة (One Minute Manger) أشار إلى أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي هي أن الشخص في المنظمة يعمل لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن المشكلة في هذا النوع من التنظيم أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء الأشخاص الذين فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن.

بينما في حالة المنظمة التي تمتلك ثقافة الخدمة فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن الزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشتركة (Corporate Management) في أسفل الهيكل. في هذا النمط من التنظيم فإن جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون. فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون، والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وأن مدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح

للمشرفين بتقديم خدمة جيدة إلى الزبون، والمشرفين يساعدون العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون.

2- مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

- خلق الأعمال التي تجذب أيدي عاملة جيدة:

يتوجب على المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين، وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن. والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الاتجاه، حيث أن قسماً منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. ولذلك بإمكان رجال التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار أو انتقاء الفئات الملائمة للمنشأة وتنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات. على سبيل المثال، بالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل (Job)، الدفع (Pay)، المنافع (Benefits)، الموقع (Location)، النقل (Transportation)، ساعات العمل (Work hours)، والمكافآت المعنوية، (Intangible rewards)، وكذلك الوجاهة (Prestige) والفرص المستقبلية... الخ. وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة نحاول توضيحها بالأمثلة التالية:

- بعضهم ينجذب إلى العمل بسبب المرونة في ساعات العمل.

- والبعض الآخر بسبب امتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته.

- أو بسبب التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل.

وعلى وفق ذلك يتطلب من إدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين أن تركز على بعض المنافع والامتيازات التي يحصل عليها العامل وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته. ونفس الشيء ينطبق على زبائن المنشأة حيث تحاول المنشاة تقديم خدمات تلبي رغباتهم وحاجاتهم، وعليه يجب الحفاظ وبنفس الأهمية على عاملين أكفاء قادرين على تقديم خدمات متميزة للزبائن، لأنه يوجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين وإشباع رغبات وحاجات الزبائن. ولذلك يتطلب

من المنشأة الانتباه بحذر إلى هذه العلاقة، لأنه في حالة فقدان العمال الماهرين من المحتمل أن تفقد المنشأة زبائنها الدائميين وهذا يكلفها كثيراً.

إذن يعتمد استخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنشأة وتأمين مستقبلها في السوق كلياً على المنافع التي تقدمها للعاملين والحفاظ عليهم باستمرار.

على سبيل المثال قامت شركة خانات لاكوينتاموتور (La Quinta Motor Inns) بدراسة نقدية لمشكلة التبذير في المستويات الإدارية، حيث استطاعت تخفيض المشكلة من 36% إلى 21% سنوياً من خلال تحليل أربعة عناصر أساسية ساهمت في عملية تقليل حجم المشكلة وهي كالآتي:

1- **الانتقاء أو الاختيار:** حيث وضعت الشركة معايير ثابتة واستخدمت سياسة تشغيل مزدوجة وطبقت هذه السياسة المزدوجة بآفاق مستقبلية من خلال إجراءات الاستبيان المركزة.
2- **التكييف وفقاً للظروف أو الحقائق:** وهذا يعني أن كل زوج مختار يجب أن يكمل 13 أسبوعاً من برنامج التدريب المركز، إضافة إلى التدريب أثناء العمل (On-the –Job training) وهذا البرنامج يشمل المدراء أيضاً.
3- **الثبات:** لا يمكن لفريق الإدارة الانتقال أو التحويل قبل أن يكمل على الأقل سنتين في مكان عمله، والسبب في اتخاذ الإدارة لهذا الإجراء، أنها اكتشفت بأن تكرار الانتقال يساهم في زيادة معدلات التبذير.
4- **التدريب:** تؤكد مساعدة المدير التنفيذي للتنمية في شركة لاكوينتا على عملية التدريب وتقول (يتطلب من إدارة الشركة الانتقاء والاحتفاظ بالناس (Select and keep) الذين تريد الشركة أن يكونوا جزءاً من فريق عملها) ولذلك يصبح التدريب أمراً ضرورياً للعاملين من جهة وللزبائن من جهة أخرى.

وفي هذا المجال يمكننا التأكيد على أن البرامج التدريبية وبرامج الحوافز للعاملين يجب أن توضع بشكل يتلاءم وحاجات مجاميع العمل المختلفة. إن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب بالضرورة اتباع استراتيجية تسويق متعددة الأبعاد والأهداف لغرض جذب أكبر قدر ممكن من القطاعات السوقية الموجودة في سوق العمل، وهذا يعني أن اتباع استراتيجية تسويق واحدة موجهة إلى عدة فئات قد يحقق نتائج فاشلة لأن لكل فئة من العاملين حاجات ورغبات ودوافع متفاوتة للعمل كما أسلفنا سابقاً.

وهنا لا بد من سرد العوامل المؤثرة في جذب العاملين للعمل في المنظمات بالإضافة إلى الراتب (Salary) والمزايا (Benefits)، وهذه العوامل هي:

- الحصول على فرصة في الترقية والنمو.
- الرغبة في العمل.
- فرصة لتحمل المسؤولية.
- شروط عمل جيدة.
- الشعور بقيامه بعمل ما وأنه أصبح عنصراً مهماً في المجتمع.
- التقدير التام للعمل المنجز.
- أمان العمل.
- برنامج تدريبي جيد.
- السمعة الشخصية للعمل في الشركة.
- راتب شهري جيد.
- مزايا إضافية جيدة.
- الوصول إلى منزلة أرفع أو أفضل.
- الموقع الجغرافي.
- ساعات عمل معقولة.
- ملائم لمزاج المرء.

- إجراءات التشغيل

إذا ما رغبت المنظمة بتقديم خدمات لزبائنها بجو تسوده الكياسة والدماثة واللطف والصداقة والمحبة، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيل تتوافق وهذه الاتجاهات الإنسانية الطيبة، بالرغم من أن بعض المنشآت يصعب عليها تطبيق هذه السياسة في برامجها التدريبية لأنها تهتم وتركز على تزويد العاملين بالمهارات الفنية (Technical Skills) وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية (Human Skills)، في حين أن المهارات الإنسانية في القطاع الخدمي هي أكثر أهمية لأن مورد الخدمة (Provider) يحتاج إليها أكثر، ولأن المستفيدين من الخدمة يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الإنسانية (Human Touch).

وبدأت كثير من المؤسسات الخدمية العالمية الاهتمام بهذا الاتجاه، على سبيل المثال، شركة النقل الجوي السويسرية (Swissair) حيث أعدت برنامجاً تدريبياً لمدة 3 ثلاثة أشهر يتضمن كيفية التعامل مع المسافرين منذ لحظة الحجز في مكتب الحجوزات والدخول إلى المطارات ثم الصعود على متن الطائرة والجلوس والانتفاع بالخدمة المقدمة خلال مدة الرحلة إلى التوديع بابتسامه لطيفة. وبهذا الإجراء فإن شركة الطيران السويسرية استطاعت الوصول إلى فهم دقيق لتطبيق سياسة التشغيل لعامليها وبما يتلاءم وحاجات ورغبات مسافريها، علماً بأن هذا البرنامج قد حقق نتائج طيبة لكل من العاملين والمسافرين.

إن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسم التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي.

- فريق عمل (العمل الجماعي)

في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي، إذا قام أحد العاملين بارتكاب خطأ تجاه الزبائن فإن زملاءه الآخرين يحاولون تغطية أو معالجة هذا الخطأ دون أن يلاحظه الزبون. وهذه الحالة دائمة الحدوث في صناعتي الفنادق والمطاعم. على سبيل المثال عندما يخطأ موظف الحجز في المكتب الأمامي للفندق فإن موظف الاستقبال يبادر مباشرة إلى معالجة الموقف وبشكل إداري دون أن يشعر النزيل في الفندق.

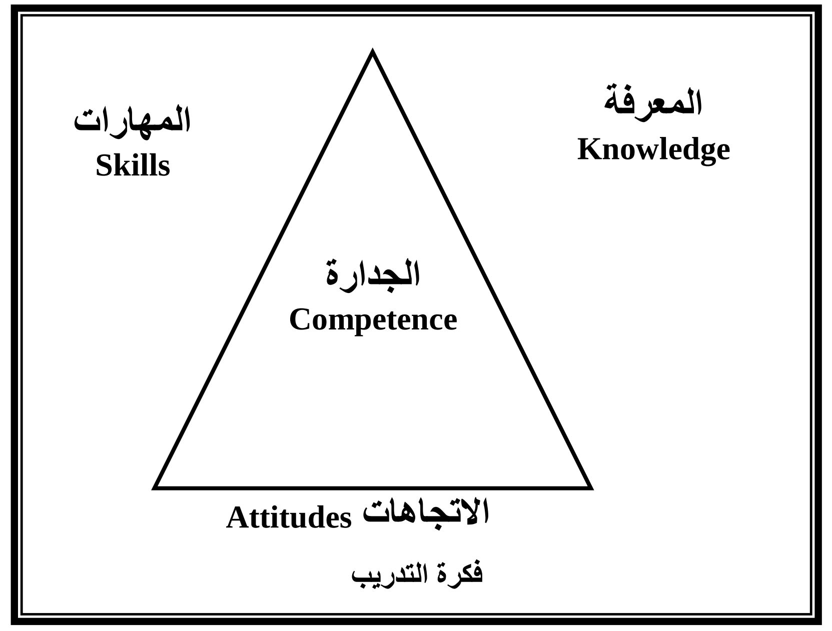
ولذلك نلاحظ أن المنشآت التي تطبق نظام العمل الجماعي تمتلك بيئة عمل هادئة وانسيابية سريعة في أداء وتنفيذ الأعمال اليومية.

ولدينا أمثلة كثيرة على فكرة العمل الجماعي المطبقة في مجالات متعددة وتبدو أكثر وضوحاً في المجال الرياضي، كما هو الحال في فريق لعبة الركبي وفريق كرة القدم والسلة، حيث يلعب جميع أعضاء الفريق كوحدة متكاملة يكمل أحدهم الآخر وأن أي خطأ يرتكبه أحد اللاعبين سوف يؤدي إلى نتائج سلبية وعليه نلاحظ إذا ما حدث خطأ ما فإن زميله يعالجه بأسرع وقت ممكن.

على وفق هذا الأسلوب الجماعي يتطلب من المنشآت الخدمية أو الإنتاجية أن تعمل على تطبيقه وتنفيذه للوصل إلى نتائج أفضل.

- أهمية التدريب الابتدائي (الأولى)

يمكننا تعريف التدريب بأنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء، أي تحقيق المنفعة المتبادلة (Mutual Benefit). الشكل التالي يوضح فكرة التدريب.



فكرة التدريب

ويتوجب على كل مدير اتباع ما يلي:

أ- أن يكون قادراً على تحديد الوقت الملائم لتحسين كفاءة العاملين أو جداراتهم.

ب- أن يعي جيداً أن التدريب الأولي هو أحد الوسائل المستخدمة في العمل لتطوير التسويق الداخلي.

ج- فهم وإدراك دور وأهمية التدريب لمساعدة وضع المنشأة في تحقيق الأهداف.

د- في حالة الوصول إلى النقطة (ج) ينبغي تحديد أي نوع من أنواع التدريب يتوجب اتباعه وما هي الإجراءات اللازمة.

إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلم (Learning). وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير متحسنة قبل عملية التدريب. أما إذا تطورت هذه السمات

واكتسب كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعلم لأنه بدون التعلّم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب. ومن الأمور الهامة التي تقع على عاتق إدارة المنشآت الخدمية القيام بعملية تعزيز متواصلة للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من قبل العاملين. وهذا ما نلاحظه في شركة ديزني (Disney) حيث تقوم هذه الشركة بإعداد برنامج تدريبي لجميع العاملين الجدد يسمى (Traditions)، يتعلم فيه العاملون جميع المعلومات المتعلقة بالشركة وتعمقيها في أذهانهم بشكل كبير وكذلك يتدربون في برنامج آخر متخصص في طبيعة العمل الذي يقومون به. وبعد إتمام المتدرب لهذه البرامج التدريبية التي تدوم في بعض الحالات أربعة أشهر يصبح أحد الأعضاء المتميزين في الشركة والذي يسمى (Cost member). وعند حصول المتدرب على هذا اللقب يضمن أنه قد أصبح ضمن فريق عمل شركة ديزني وبهذا التقدير الذي يعني له وللشركة أنه أصبح شخصاً كفوءاً.

واليوم أصبحت شركة ديزني معروفة عالمياً في برامجها التدريبية المتميزة وإدارة الموارد البشرية وبدأت الآن بوضع دورات وبرامج متخصصة في هذا المجال لشركات عالمية أخرى.

استمرارية التدريب

توجد سمتان أساسيات لتحديد هوية المنظمات الموجهة بالزبون.

الأولى: التأكيد على التدريب المتقاطع (Cross-training) أي متعدد الاختصاصات.

الثانية: الإصرار على ضرورة مشاركة جميع العاملين في عملية التدريب التجريبي (Experiment training) أي الميداني لتحقيق الخبرة الميدانية.

وعلى أساس هاتين السمتين يتطلب من المنشآت أن تتأكد وبشكل دوري من أن جميع العاملين لديها على اطلاع ودراية كاملة بجميع السلع أو الخدمات التي تبيعها الشركة، وأن هذا الأسلوب التدريبي الخاص بالسلع أو الخدمات يحتاج إلى إجراءات ميدانية مستمرة بحيث يصبح جزءاً منها من فلسفة الشركة بالرغم من تكلفته العالية.

ونرى من الضروري التطرق إلى ما أورده أحد مدراء الفنادق الكندية، حيث كتب عبارة عن فلسفة الموارد البشرية تضمنت (Orientation and Training) أي التدريب والتكييف وفقاً للظروف والحقائق. وهذه العبارة فعلاً أروع أداة للتسويق الداخلي.

- التكييف وفقاً للظروف والحقائق

أي أن تتولد قناعة لدى العاملين بأن الشركة تقدم لهم الدعم التام لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتحقيق النجاح، وبنفس الوقت المشاركة في ترسيخ قيم ومعتقدات الشركة في الواقع الميداني، وأخيراً فالانتفاع بمزايا وتسهيلات الشركة يصبح أمراً مقبولاً.

- التدريب

أي أن تقدم الشركة للعاملين برنامج التدريب الأولي أو الأساسي وتسهم في تطويره واستمراريته، شريطة أن يشمل جميع العاملين وأن يخطط له بشكل نظامي وشامل (Systematic & comprehensive). وأخيراً فإن نجاح التدريب يجب أن يكون قابلاً للقياس (Measurable).

- تقويم التدريب

إن الهدف الأساسي من إجراء عملية تقويم التدريب هو لتحديد الإجابة عن السؤال التالي:

هل أن البرنامج التدريبي والإجراءات التي تم اتخاذها في عملية التدريب قد نفذت بالشكل المطلوب؟ وما هي النتائج التي تحققت؟

وللإجابة عن هذا السؤال يتطلب القيام بالتقويم على أساس ما يلي:

أ- تقويم طريقة التدريب على أساس تحديد وظيفة التدريب، وهل تم الإعداد لها بشكل منتظم ومرتب وفق الإجراءات والصيغ المطلوبة.

ب- هل تم الوصول إلى نتائج إيجابية أو سلبية للبرامج التدريبية؟ أي هل تم الوصول إلى الهدف المخطط له؟

إن الغاية الأخيرة من عملية التقويم هي زيادة وتطوير فاعلية البرنامج التدريبي إضافة إلى تزويد المدراء بمعلومات واضحة حول تقويم عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة الأداء للعاملين حسب الخطة التدريبية وعلى أساس النتائج يستطيع المدراء تقويم جهودهم المبذولة في هذا المجال.

3- بث المعلومات التسويقية إلى العاملين

سوف نحاول توضيح هذا الموضوع المهم على شكل نقاط كالآتي:

أ- غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون.

ب- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع مورد الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.

ج- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع (Expected behaviour) للزبائن.

د- يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة (Printed publications) كجزء من عملية الاتصال الداخلي (Internal communication).

و- إن مؤسسات الخدمة كالبنوك والمستشفيات والفنادق وشركات النقل تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنها.

ي- وأخيراً وليس آخراً يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين.

وتأسيساً على هذه النقطة ننصح مؤسسات الخدمة بتوزيع هذه المعلومات ونشرها وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم.

تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين

أ- يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن وراء تقديم الخدمة (Know How) لكي يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية.

ب- إن أي برنامج للتسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة (Service Standards) وطرق القياس (Methods of measuring). وفي هذه الحالة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعرف جيداً كيف يمكنها الوصول إلى تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية.

ج- إذا ما رغبت مؤسسة الخدمة بأن يكون فريق عملها موجهاً باتجاه خدمة الزبائن فإن عليها أن تبذل قصارى جهدها لصياغة نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عامليها والاعتراف بأنهم جزء من عائلة المؤسسة.

- الأعمال أو المعاملات التجارية غير الروتينية

أ- إن برنامج التسويق الداخلي الناجح الذي يحقق نتائج عمل ليست روتينية يعتمد بالدرجة الأساس على كفاءة ومهارة فريق عمل المؤسسة الخدمية وليس على الأعمال الفردية.

ب- إن الميزة أو السمة الجوهرية لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتخاذ الموقف الصحيح والمعرفة ومهارات الاتصال والصلاحيات التي تؤهلهم لتأدية الأعمال غير الروتينية.

ج- إن الأعمال غير الروتينية هي تلك الأعمال المتعلقة بالزبائن والتي تتسم بالفرادة للعاملين بالوهلة الأولى والتي تعتمد على أساس الخبرة والتجربة.

هـ- أن تتوافر الرغبة الشديدة والصادقة لدى الإدارة في إعطاء الصلاحيات للعاملين والتي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الزبائن.

يتضح مما سبق ذكره أن العلاقات العامة مع جمهور العاملين، سواء في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية تحقق للمنظمة الكثير من المزايا في مقدمها الآتي:

1- خلق بيئة ومناخ فاعلين حقاً، وهي بيئة من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والقوى العاملة لديها.

2- إن إرضاء العاملين سيؤدي حتماً إلى إرضاء المنتفعين (العملاء أو المستهلكين بالذات) خصوصاً في المنظمات الخدمية التي يتعامل العاملون فيها بشكل مباشر مع العملاء (المكاتب الأمامية مثلاً).

3- تحسين علاقة المنظمة ليس فقط بالعاملين والعملاء، وإنما أيضاً بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه العاملون).

4- توثيق الروابط مع الجمهور وتوجيه إمكانياته وتعزيزها ما يؤدي بالمحصلة النهائية إلى تعزيز مكانة المنظمة وترسيخ صورتها في أذهان الجمهور.

5- تزويد العاملين والجمهور الخارجي بمعلومات تمكنه من فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ما يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع المنظمة ورسم صورة طيبة عنها.

6- إرسال رسالة تقدير واعتزاز بالعاملين (الجمهور الداخلي) وبذوي المصالح في المنظمة مثل الموردين والموزعين والعملاء، ما يؤدي بالمحصلة النهائية إلى تكريس الصورة الإيجابية عن المنظمة في أذهانهم، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها المنشودة، وإذا ما حققت المنظمة أهدافها المنشودة، فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على ذوي المصلحة في المنظمة.

يتضح مما سبق ذكره أن استمرار العلاقات الطيبة والمثمرة مع العاملين ينبغي أن تتم وفق آليات ومنهجيات معينة؛ وفي العديد من المنظمات في العالم، تندرج ملاحظات أو إرشادات تطوير العلاقات المثمرة مع العاملين ضمن مدونة أخلاقية أو مدونة أخلاقيات (Code of ethics).

ومن أبرز هذه الإرشادات العامة ما يلي:

1- فتح الاتصالات للتفاعل مع العاملين باتجاهين. أن تقييد الاتصالات أو غلقها قد يؤدي إلى توتر العلاقات وتأزمها لغير صالح المنظمة.

2- ضرورة معاملة العاملين كبشر لهم تطلعاتهم وأهدافهم وطموحاتهم، واعتبارهم بمثابة رأس مال بشري وليس عبئاً على المنظمة. بمعنى الاعتراف والإقرار بجهود العاملين، وتقدير الجهود المثمرة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المجدين.

3- تمتين أواصر العلاقات الشخصية مع العاملين في حدود العمل ومجرياته، ولا بأس من معاملتهم بصورة شخصية وليس مجرد أرقام. فقد أثبتت الدراسات والبحوث أن مخاطبة رب العمل للعامل أو الموظف باسمه يؤشر نوعاً من التقدير له من طرف الإدارة، وهذا

بدوره يجعل العامل أو الموظف موالياً للمنظمة وتواقاً لمضاعفة جهوده لخدمتها.

4- ضرورة الاستماع والإصغاء الجيد للعاملين، والعمل بكل الوسائل المتاحة لإيجاد حلول لمشاكلهم، ولا بأس من مقابلتهم فرادى، فإن من شأن ذلك إشعارهم بأهميتهم، وهو نوع من التقدير لخصوصياتهم وشخصياتهم.

5- ضرورة توجيه العاملين، وتدريبهم، وتنويرهم بالحقائق، وشرح ما يخفي عليهم من معلومات، لأن المعرفة قوة.

6- تشجيع العاملين على طرح ما يجول في خاطرهم بشفافية عالية، وعدم مقاطعة أو معاقبة العاملين الذين تتسم آراؤهم بالصراحة والصدق. ففرض عقوبات على أي نوع من الصراحة يخلق التوتر والخوف بين العاملين، وهذا يعمل لغير صالح المنظمة بالتأكيد.

7- ضرورة عدم اتخاذ أي قرار يمس العاملين مادياً أو معنوياً إلاّ بعد الاستماع لهم. فمدير العلاقات العامة ينبغي أن يكون قاضياً عادلاً.

8- العمل بكل الاتجاهات والظروف لإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح المنظمة ونموها وازدهارها. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال نظام تحفيز مادي ومعنوي عادل، يُنصف المجتهدين ويعاقب المتقاعسين.

9- انظر إلى الموظفين والعاملين كمساعدين فعالين للمنظمة، وداعمين لمسيرتها، ومساهمين أساسيين باتجاه بلوغ أهدافها. ولا تنسى أن العاملين هم ذوي مصلحة في المنظمة شأنهم شأن الأطراف الأخرى.

ثالثاً: العلاقات العامة مع جمهور المساهمين

من المؤكد أن وجود المنظمات وتناميها يعتمد بشكل كبير على أولئك الذين يضعون أموالهم ويكرسون كل جهودهم لكي ترى هذه المنظمات النور في المقام الأول.

هؤلاء هم المساهمون، أصحاب رأس المال الذين يستثمرون أموالهم في هذه المنظمات لتحقيق عوائد على استثماراتهم. وإذا كان بعض المساهمين يتصرفون في إطار مصالحهم الضيقة فحسب من خلال ابتعادهم عن منظماتهم والسعي فقط للحصول على الأرباح أو العوائد على استثماراتهم في تواريخ معيبة، فإن هناك مساهمين نشطين يتفاعلون مع أصحاب المصالح الآخرين في منظماتهم وتكون لهم إنجازات مشهود لها في هذا المجال.

وفي جميع الأحوال، فإن هؤلاء المساهمين ينتخبون مجالس إدارة يفترض بها أن تتحمل مسؤولية إدارة المنظمات من خلال أطر وقوانين داخلية وتعليمات وتوجيهات واضحة. وعلى الرغم من وجود الكثير من النقد الذي غالباً ما يطال هذه المجالس، من حيث ابتعادها عن واقع المنظمات ونشاطاتها، والصراعات التي غالباً ما تصل بين المساهمين وهذه المجالس، فإن جوهر العلاقات العامة يدعو إلى أن يكون للمساهمين الحق في الحصول على معلومات وبيانات من شأنها تطمين المساهمين بأن أموالهم محمية أو مصانة.

إن أحد أبرز أهداف العلاقات العامة في المنظمات هو العمل على ضمان وجود علاقات طيبة بين جميع المساهمين وإدارات الشركة، وإن تتسم هذه العلاقات بروح الصداقة والفهم المشترك والمنافع المتبادلة، لأن غياب مثل هذا النوع من العلاقات السليمة قد يلحق أكبر الضرر بسمعة المنظمة ورسالتها، ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، ما يؤدي إلى إلحاق الضرر بجميع أصحاب المصالح دون استثناء.

ويرى الشامي وجرادات أن من حق المساهمين على المنظمة أن تزودهم بمعلومات كافية عما يجري من أحداث وتطورات داخل المنظمة وخارجها، وأن تطلعهم على الجوانب التالية:

1- شرح وافٍ لبنود الإيرادات والمصروفات (تفاصيل دقيقة عن الميزانية).

2- بيان تفصيلي بكافة العقود والاتفاقيات التي تعقدها المنظمة خلال سنة من الخمس سنوات التالية لتأسيسها لتملّك منظمات أو منقولات أو عقارات تدخل في أصول المنظمة.

3- بيان تفصيلي بالطريقة التي يقترحها مجلس الإدارة لتوزيع صافي أرباح السنة المالية المنتهية وما يكون منقولاً من السنة السابقة.

4- تزويد المساهمين بتقدير سنوي يوضع تحت تصرفهم قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية التي تدعى للنظر من تقرير مجلس الإدارة بثلاثة أيام على الأقل يتضمن البيانات التالية:

أ- جميع المبالغ التي حصل عليها رئيس مجلس إدارة الشركة وكل عضو من أعضاء هذا المجلس في السنة المالية من أجور وأتعاب ومرتبات ومقابل حضور جلسات مجلس الإدارة وكذلك ما قبضه كل منهم على سبيل العمولة أو غيرها أو بوصفه موظفاً فنياً أو إدارياً أو في مقابل أي عمل فني أو استشاري أداه لشركته.

ب- المزايا الفنية التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة.

ج- المكافأة والمخصصات والأرباح التي يقترح مجلس الإدارة توزيعها على مدير عام الشركة وأعضاء مجلس الإدارة.

د- المبالغ المخصصة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الحاليين والسابقين.

هـ- المبالغ التي أنفقت فعلاً في سبيل الدعاية.

و- العمليات التي يكون فيها لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة.

وفي المنظمات الموجهة بالعملاء، أي تلك التي تضع العملاء في قمة اهتماماتها وتعمل من أجلهم بالدرجة الأولى، فإن المساهمين يتطلعون إلى الحصول على معلومات أكثر منطلقين من قناعة مفادها أن من مصلحتهم الاهتمام بعملائهم بالدرجة الأساس، وأنه في غياب هذا الاهتمام ستتضرر مصالحهم.

ويرى ستانلي وهوك أن هذا النوع من المساهمين يتصرف تماماً من حيث الحرص على سمعة الشركة مثل تصرف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الحريصين على مصلحة الشركة وسمعتها. وعلى هذا الأساس،

فإن هذا النوع من المساهمين النشطين يطلبون المزيد والمزيد من المعلومات عن كل ما يتعلق ببيئة المنظمة، مثل:

1- العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والديمقراطية والتكنولوجية التي قد تؤثر على المنظمة على المديين القصير والمتوسط (عوامل البيئة الخارجية التي يصعب التحكم بها قد تمثل إشارات خطر أو تهديد ما لم يتم التحوط لها).
2- المنتجات القائمة والجديدة وأسواقها وطبيعة العملاء الذين تستهدفهم هذه المنتجات (تقارير مفصلة وأخرى موجزة عن خطة المنتجات في المنظمة).
3- سجل بأرباح المنظمة يوضح مكامن القوة والضعف في الأرباح.
4- تحليل (SWOT): أي تحليل دقيق بمكامن قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها، ومدى تأثير ذلك على الأرباح.
5- العلاقات الصناعية في المنظمة وعلى الأخص سياسة الأجور ومقدارها والخدمات الاجتماعية التي تقدمها للعاملين والعلاقات القائمة بين المنظمة والنقابات العمالية.
6- نشاطات الشركة في الخارج ويشمل ذلك قيمة الصادرات أو النشاط الخاص بفروع المنظمة واستثماراتها في البلدان الأجنبية.
7- سجل بالدراسات والأبحاث والندوات واللقاءات النوعية التي قامت بها المنظمة.
8- تقرير حول مستقبل المنظمة وآفاق تطورها.

ومما لا شك فيه أن من حق المساهمين الحصول على هذه المعلومات لأنهم ببساطة يمتلكون الشركة. إلا أن ما تدعو إليه إدارات العلاقات العامة الرصينة في العديد من المنظمات أن تكون هناك تغذية عكسية من المساهمين حول المعلومات التي تصلهم والتي هي حق من حقوقهم.

ففي محاولة لتقريب المساهمين مما يجري فعلاً في منظماتهم وجعلهم يتفاعلون أكثر مع نشاطاتها، ومحاولة زجهم في الأحداث المهمة والفعاليات الحية التي تقوم بها هذه المنظمات، عملت شركات رائدة مثل (Nestle) و(Procter & Gamble) و(Pepsi) وغيرها، إلى وضع خطط وصوغ استراتيجيات تحت تسمية تجسير العلاقات مع المساهمين. ونورد

فيما يلي الأهداف العامة للعلاقات العامة مع المساهمين في إطار مبادرات التجسير هذه:

1- ترغيب المساهمين الغائبين أو المغيبين بالانخراط في النشاطات الاستراتيجية للمنظمة خدمة لمصالحهم ومصالح الأطراف الأخرى، واعتبار مشاركتهم هذه عملاً يستحق الثناء والتقدير الجماعي.

2- تشجيع المساهمين على استهلاك سلع المنظمة المعنية والانتفاع بخدماتها، وأن يكونوا قدوة للآخرين بهذا الصدد.

3- الحصول على مساعدة المساهمين في مجال زيادة رأس مال الشركة أو المنظمة المعنية.

4- المساعدة على استقرار أسعار الأسهم في السوق المالية.

5- تشجيع المساهمين على الاتصال والتواصل مع المنظمة من خلال آلية التغذية العكسية، وذلك لمردوداتها الإيجابية عليهم أولاً، وعلى المنظمة بشكل عام.

6- تشجيع المساهمين على البقاء في المنظمة كمساهمين دائميين – أي عدم
التنقل والانتقال برؤوس أموالهم إلى منظمات أخرى (استراتيجية الحفاظ على رأس المال).

7- تقليل الانتقادات الموجّه للإدارة من المساهمين من خلال فتح أبواب الحوار الشفاف.

8- كسب وتعزيز ثقة المساهمين وضمان ولائهم للمنظمة وإخلاصهم لها.

9- بلوغ درجة عالية من الفهم والتفاهم المشترك بين المساهمين والمنظمة.

10- إشراك المساهمين في فعاليات المنظمة على كافة الأصعدة، وخصوصاً في المؤتمرات والمعارض النوعية المحلية، والوطنية، والإقليمية والدولية، واعتبار ذلك بمثابة مساهمة تستحق الإشادة والتقدير والثناء.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد أهداف العلاقات العامة مع المساهمين يرتبط بوضع سياسة للعلاقات العامة مع المساهمين تكون بمثابة مرشد أو دليل لكل العاملين في المنظمة في علاقاتهم مع المساهمين

حيث ينبغي أن توضح هذه السياسة الفلسفة التي تنتهجها المنظمة في علاقتها مع المساهمين.

وبالطبع، فإن الاتصال بالمساهمين سيؤدي إلى تعزيز العلاقات بهم. ومن أبرز طرق الاتصال بالمساهمين، نذكر على سبيل المثال لا الحصر الطرق التالية:

1- الاجتماعات السنوية للهيئة العامة.

2- قيام المساهمين بزيارة المنظمة.

3- المقابلات الشخصية للمساهمين.

وتعد هذه بمثابة طرق اتصال شخصية.

أما طرق الاتصال غير الشخصية، فهي تشتمل على ما يلي:

1- النشرة الدورية للمساهمين.

2- اجتماعات وإعلانات توزيع الأرباح.

3- العروض الخاصة المقدمة للمساهمين.

4- الانترنت وشبكات الانترانت والاكسترانت.

5- المسابقات.

رابعاً: العلاقات العامة مع جمهور الموردين والوسطاء

أن الموردين عبارة عن منظمات أو أفراد ترتبط معهم المنظمة بعقود محددة تتضمن تجهيزها بما تحتاجه من مواد أولية أو نصف مصنعة تدخل في العمليات الإنتاجية المختلفة. وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة أن تكون علاقة المنظمة بهؤلاء الموردين علاقة صحيحة وطيبة بما يضمن انسيابية المواد المتعاقد عليها وتدفقها. في الوقت نفسه لا بد للمنظمة من اتباع المرونة في موضوع اختيار الموردين وعدم الاعتماد على موردين محددين، بل يجب أن يكون هذا التنوع في الموردين المنافسين أساساً في التعامل.

أما الوسطاء، فإنهم يمثلون حلقة الوصل أو قناة التوزيع غير المباشرة التي يتم استخدامها لتخفيف العبء أو جزء من فعاليات المنظمة. فالوسيط هو حلقة الوصل بين المنظمة وأسواقها، وبشكل عام يكون الوسيط غير تابع للمنظمة وإنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة أو

هامش ربحي معين، وبالتالي، فإن على المنظمة أن تختار وسطائها بشكل صحيح نظراً للدور الذي يلعبونه في بيع منتجاتها، وأن تأخذ بنظر الاعتبار توجيه وتدريب هؤلاء الوسطاء، وإرساء أفضل العلاقات معهم بما يخدم الاتجاه العام وأهداف المنظمة.

ويكمن دور الموردين والوسطاء في أنهم على علاقة وطيدة بالأسواق والمستهلكين أو المشترين الصناعيين، وبالتالي فإن بإمكان المنظمة الاعتماد عليهم أيضاً لتزويدها بمعلومات غنية عن نبض الأسواق والحاجات والرغبات الحقيقية للعملاء. ومن هنا أيضاً تبرز أهمية إرساء علاقات طيبة معهم تعود بالنفع على جميع أطراف التعامل.

وغالباً ما تقوم إدارات العلاقات العامة في المنظمات الإنتاجية والخدمية بصوغ استراتيجيات تعامل مع الموردين والوسطاء هدفها تحقيق الآتي:

1- تحقيق أعلى درجات التفاهم والتنسيق مع الموردين والوسطاء وذلك لتحقيق مصالح الجميع.

2- تعزيز ثقة الموردين والوسطاء بالمنظمة.

3- تنوير الموردين والوسطاء بالحقائق وإقناعهم بالمصلحة المشتركة التي تربطهم بها.

4- تنفيذ ارتباطات المنظمة معهم بما ينسجم مع روح الاتفاق الذي أُبرم معهم.

5- وضع الإمكانيات الفنية للمنظمة تحت تصرف الموردين والوسطاء لحل مشاكلهم المختلفة.

6- وضع إمكانيات الموردين والوسطاء تحت تصرف المنظمة.

7- تزويد الموردين بالمواصفات الدقيقة الخاصة بالتوريدات والتجهيزات.

8- حسن معاملة مندوبي الموردين، والتعامل التجاري النزيه مع الوسطاء.

خامساً: العلاقات العامة مع جمهور المستهلكين / المشترين

برزت في الآونة الأخيرة مصطلحات تؤكد على أهمية المستهلكين في مجال الأعمال بالذات. ومن أبرز هذه المصطلحات الآتي:

- [illegible]

وهكذا.... .

هذا يعني باختصار أن نجاح المنظمة واستمرارها بات يعتمد بشكل كبير على مدى ثقة المستهلكين / العملاء بها، ومدى رغبتهم في الاستمرار بالتعامل معها. ولهذا لسبب بالذات، صارت المنظمات تهتم بمصالح جماهيرها من العملاء، وتصوغ الاستراتيجيات ليس فقط لجذبهم وإنما أيضاً للاحتفاظ بهم. وبرز مفهوم حصة المستهلك / العميل ليشير إلى ضرورة الاهتمام بالعميل وضمان بقائه مع المنظمة على مدى حياته أكثر من مجرد الاهتمام بالحصة السوقية.

ويرى خبراء التسويق بالذات أن المنظمة ينبغي أن تنفتح بالكامل على العملاء باستخدام كافة وسائل الاتصال والتواصل المتاحة لها، وأن مسؤولية الاحتفاظ بالعملاء لا تقع ضمن نطاق التسويق فقط، وإنما ضمن مسؤولية إدارات المنظمة كافة بلا استثناء.

كما يمكن استثمار طاقات العاملين كافة لاستهداف العملاء، وليس فقط عناصر المزيج الترويجي، أو الاتصالات التسويقية المتكاملة. كما ينبغي استطلاع آراء العملاء من خلال آليات بحوث التسويق، وبحوث الأسواق، ومجاميع النقاش، واللقاءات المباشرة مع مندوبي المبيعات، وغيرها.

سادساً: العلاقات العامة مع المجتمع المحلي

يقر التوجه الاجتماعي والأخلاقي الذي تسير عليه المنظمات الرائدة في العالم بضرورة التوجه للمجتمع المحلي، وتقديم أفضل الخدمات إليه.

والمجتمع المحلي في هذا السياق لا يشتمل على الأفراد فقط وإنما أيضاً على المنظمات والمؤسسات الموجودة في مكان محدود. وقد حُدد المجتمع المحلي أيضاً على أنه مجموعة من السكان تتسم حياتهم بطابع ثقافي عام قوامه مصالح وأهداف مشتركة ومجموعة من القيم الاجتماعية المتشابهة وقواعد العرف والسلوك الجمعي والخدمات المتبادلة على نحو يبعث فيهم الشعور بالانتماء إلى مجتمعهم المحلي والولاء له كجزء من المجتمع الكبير.

ويرى ستينبورغ أن تعزيز العلاقات القائمة بين المنظمة ومجتمعها المحلي يتطلب ما يلي:

1- الاهتمام بالبيئة من حيث المساهمة في الحفاظ على نقائها وسلامتها.

2- تمييز وإدراك القصور الحقيقي في نشاطاتها المؤثرة في المجتمع المحلي.

3- المشاركة في البرامج الثقافية للمجتمع المحلي.

4- معرفة واستيعاب البيئة التي تعيش فيها وتحديد المشاكل التي تعانيها.

5- الاستجابة لمتطلبات صحة المجتمع المحلي وسعادته.

فالمنظمات تحتاج إلى تعزيز صورتها الذهنية، وهذا يتحقق جزئياً من خلال توجهاتها الاجتماعية (المجتمعية) والأخلاقية التي تصب في خدمة تطلعات مجتمعاتها المحلية.

ومن أبرز أهداف إقامة العلاقات مع المجتمع المحلي ما يلي:

1- إبلاغ وتنوير المجتمع المحلي بسياسات المنظمة ورسالتها وبرامجها وعملياتها ومشاكلها ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني، ودورها الاجتماعي والثقافي أيضاً.

2- تصحيح أو تعديل حالات سوء الفهم الموجودة لدى المجتمع المحلي عن نشاطاتها والرد على التهجمات الصادرة أو الموجهة إليها.

3- التعاون مع الهيئات العلمية والمعاهد والجامعات في تطوير البرامج الثقافية المقدمة للأفراد والمجتمع برمته.

4- التعاون مع مختلف المنظمات الموجودة داخل المجتمع المحلي وذلك لتعزيز التعاون والتفاهم المشترك معها.

5- إقناع أفراد المجتمع بأنها أفضل رب عمل (Employer)، وأن مساهمتها في بناء الوطن وتقدّمه واضحة المعالم ومؤكد بالشواهد والأدلة والبراهين.

6- تطوير فهم أفضل للقضايا الاقتصادية والسياسية المحلية والقومية من خلال الإشراف على البرامج والفعاليات المتعلقة بذلك.

7- دعم ومساندة أفراد المجتمع مادياً ومعنوياً كجزء من المسؤولية الاجتماعية تجاه البلد والمجتمع برمته.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في الفراغ المخصص لذلك، ولتكن إجابتك على شكل نقاط مباشرة ورشيقة.

السؤال الأول: ما هي برأيك الأسباب التي دعت الإدارات العليا في المنظمات العالمية إلى الاهتمام بالعاملين لديها؟

1-
2-
3 –
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الثاني: يحقق التسويق الداخلي نجاحات كبيرة في تعزيز العلاقات بين العاملين والمنظمة، خصوصاً في قطاع الخدمات. حدد أبرز المجالات التي يمكن فيها تطبيق التسويق الداخلي بنجاح.

1-
2-
3 –
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الثالث: ما هي أبرز الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن تقديمها للعاملين في صناعة الضيافة والسياحة من أجل تعزيز العلاقات بينهم وبين المنظمة التي ينتمون إليها؟

أولاً: الحوافز المادية

1-
2-
3 –
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

ثانياً: الحوافز المعنوية

1-
2-
3 –
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

السؤال الرابع: توجد وسائل اتصال داخلي عديدة تستخدمها المنظمات للاتصال والتواصل مع ذوي المصالح جميعاً. ما هي برأيك أبرز مزايا ومساوئ الاتصال الداخلي مقارنة بالاتصال الخارجي؟

المزايا	المساوئ
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-

السؤال الخامس: حدد بدقة أهمية الاتصال الهاتفي والاجتماعيات الدورية كأدوات ووسائل اتصال بين المنظمة والعاملين لديها.

الاتصال الهاتفي	الاجتماعات الدورية
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-
7-	7-
8-	8-
9-	9-
10-	10-

الفصل الخامس
أنواع الاتصال بجماهير المنظمة وشبكات الاتصال بهم

- تقديم
- الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية
- الاتصال وفق اتجاهاته
- الاتصالات غير الرسمية
- الاتصالات غير اللفظية
- الاتصالات الخارجية

تقديم

تطرقنا في الفصل الرابع إلى جماهير المنظمة من حيث أهميتهم ودورهم الفاعل في دعم وإسناد المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها المنشودة. ولكي تحقق المنظمات هذه الأهداف، ينبغي أن تتوافر لديها آليات واستراتيجيات ووسائل فعالة تمكن الجماهير من التواصل والاتصال بالمنظمة بشكل فعّال.

وفي هذا الفصل، سنحاول تسليط الضوء على الاتصال وفق نوع الرسالة وشبكاته، والاتصال وفق اتجاهاته، والاتصالات الأفقية وشبكات اتصال الفريق، والاتصالات الخارجية.

أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات إلى **الاتصالات الشفوية، والاتصالات المكتوبة (أو التحريرية)، والاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.**

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما سنتطرق إلى **الاتصالات الإلكترونية** باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصال هي: الاتصال المكتوب والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً.

1- الاتصالات الشفوية

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة. ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات .. الخ.

ج- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعدّ الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير،

بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والاستنتاجات المهمة التالية:

أ- يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا. وما يزيد عن 99% من إجمالي الاتصالات.

ب- تجد الثقافات أعلاه راحة أكبر وسهولة أعظم في الاتصال والتواصل اللفظي.

ج- تميل الثقافات أعلاه إلى البساطة في العيش والتحاور، ولهذا فإن الاتصال الشفهي يمكنّها من التفاعل وفق نمط الحياة هذا، بعيداً عن الاتصال التحريري المقيّد لحرية التعبير من وجهة نظر شعوب هذه القارات.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أخرى، أهمها الآتي:

أ- تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.

ب- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

د- سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ- العفوية، والصدق، وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان، وغالباً ما يتسم بالعفوية. كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون له وقعاً كبيراً على المستهدفين به. فالخطابة على أصولها تعدّ نوعاً من الاتصال الشفهي، ونحن ندرك الدور التأثيري والإقناعي الكبير للخطب الفعالة على الجمهور

المستهدف.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

أ- الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية. فمن الصعب أحياناً منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصاً أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة وغيرها.

ب- تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجهاً لوجه. أما الاتصالات الهاتفية، فقد تكون تكاليفها كبيرة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

ج- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات. فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف.

د- استنزاف الوقت، حيث يعدّ الاتصال الشفهي مستنزفاً للوقت والجهد معاً، ذلك أن عملية الاتصال الشفهي تتطلب مداخلات ومناقشات، وأن هذه المداخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في حالة غياب أساليب وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها.

2- الاتصالات المكتوبة (التحريرية)

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

أ- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة. كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلاّ بالوثائق المصدّقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

ب- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد

والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

د- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

هـ- إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

و- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين مُرسِل الرسالة ومستلمها.

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (Paperless Offices) التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال من قبل المدير. فقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعدّ وسيلة ضعيفة وليست فعالة.

3- الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين

الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفّر المال والجهد للأفراد والمنظمات. فشبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، مكّنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض. فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي. فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر. ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية/البصرية، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهي. فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعّم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.

بَيْد أن الاتصالات الإلكترونية قد لا تكون متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع. وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى. فالفجوة الرقمية القائمة حالياً تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض ما زالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة.

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الإلكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات

الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة.

4- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة. ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعدّ الأقدم تاريخياً، حيث استخدمته الشعوب من ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، وما زالت هذه اللغة تُستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، وفي غابات الأمازون وأجزاء من القارة الهندية، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الاتصال والتواصل.

وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توحي برسالة أو معنى معين. وتقدّر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99% في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية.

وقد سُميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تُفهم من قبل المُستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مُرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المُستلم، خصوصاً إذا ما أجاد المُرسل استخدامها. فالاتصالات غير اللفظية، وفق هؤلاء الباحثين، قد توحي بأشياء دفينة لدى مصدرها، ما جعلها أداة جيدة للحُكم على تصرفات مصدرها، أو إعطاء مفاتيح لشخصيته. فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعدّ من الأدوات المهمة جداً في الحكم على شخصية ومواقف المتقدمين لإشغال الوظائف في العديد من المنظمات.

بَيْد أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن لغة الجسد علم قائم بجد ذاته، وأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة. علاوة على ذلك، تختلف لغة الجسد من ثقافة إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن إعمام

نتائجها أو مدلولاتها بسهولة ويسر. ورغم ذلك، فإن هذه الاتصالات تعطي مفاتيح ومؤشرات تصبح مؤثرة إذا ما أُجيد استخدامها وتفسيرها بالشكل الصحيح.

ونلخص في الجدول التالي بعض الرسائل والمعاني التي تحملها لغة الجسد.

بعض الرسائل والمعاني التي تجسدها لغة الجسد

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف أو حركات اليدين ... الخ
∆أريد أن أكون متعاوناً	- عدم مقاطعة الأرجل - فك أزرار (السترة أو الجاكيت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر - التحرك بالقرب من الشخص الآخر - وجه مبتسم - استخراج اليدين من الجيوب - عدم مقاطعة الأيادي على الصدر
∆ أنا واثق	- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل
∆ أنا عصبيّ	- التأفف والتشكي - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم وعشوائي التدخين بشكل متزايد
∆أنا أفضل منك	-النظر من فوق النظارات - الإشارة بالأصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب - العبث بطية البدلة أثناء الحديث

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص496

5- الاتصالات البصرية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن

للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجمهور المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تُحدثه وسائل الاتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية:

أ- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، حيث ثبت علمياً أن الصور والجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

ب- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها وفهم مدلولاتها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية.

ج- استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه، ويثير الاهتمام، والرغبة، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات المحددة.

د- سهولة تجسيد الجرافيك والرسوم المتحركة عبر الاستخدام الصحيح لأدوات ووسائل العرض والتقديم الإلكترونية بالذات، وحتى التقليدية منها.

هـ- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة، كما أنها تدخل إلى القلب من دون استئذان.

و- الجرافيك والرسوم المتحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستلم)، وتحفزه على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

ز- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة. فهذا النوع من الاتصال يُستخدم على نطاق واسع في بلدان كبيرة مثل الهند والصين، حيث أن معدلات الأمية عالية. وغالباً ما يكون الاتصال البصري فعالاً جداً إذا ما أحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المستهدف.

ومما تجدر الإشارة إليه بصدد الاتصالات الشفوية، والمكتوبة، والإلكترونية، وغير اللفظية آنفة الذكر، أن الاختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة منها طبيعة الرسالة المراد إرسالها من حيث المحتوى والمعنى والجهات المستهدفة بها، وتوقيتات إرسالها، ومدى كونها رسالة مبتكرة أو أنها مجرد رسالة تقليدية لا جديد فيها. ففي الرسائل الشخصية القصيرة يمكن اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو أساليب وأدوات الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي. أما في حالة الرسائل العامة أو النمطية ذات الطابع المتكرر، أو التفصيلية، فإنه يُفضل اللجوء إلى الاتصالات المكتوبة. وبإمكان الأفراد والمنظمات استخدام توليفة من هذه الوسائل كلما اقتضت الضرورة ذلك. وغالباً ما يتم اللجوء

للاتصال الهاتفي الشخصي، أو البريد الإلكتروني لأغراض التذكير أو لاعتبارات المتابعة.

ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاته

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحو التالي:

1- الاتصالات الصاعدة

يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السّلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) الذي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقاً.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم (Learning organizations)، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جداً من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة. كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب. علاوة على ذلك، تعدّ الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة، مثلاً، نوعاً من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكاواهم، إلى المستويات الأعلى، للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوى والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها. ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة. فحتى في التنظيمات الدكتاتورية، نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات.

2- الاتصالات النازلة:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعدّ الأكثر شيوعاً حيث تنساب المعاني والرسائل (مثل الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات .. الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال. وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور. فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب- تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

ج- الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي. ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك. علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع

العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.

3- الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحدّ من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته. ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة ين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى. من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق. ومن أبرز أشكال هذا النوع من الاتصالات الآتي:

أ- عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة. فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي تمكنها من بلوغ أهدافها.

ب- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

ج- تغيير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين. ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، أو إجراء ترشيق للمنظمة.

ثالثاً: الاتصالات غير الرسمية

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم. فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعدّ قنوات

الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

1- الاتصالات العنقودية

وتعدّ من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً، وتأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط. ويمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

أ- **سلسلة النميمة والغيبة:** وقد سُميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد. وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي الغالب، تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين. وتتميز هذه السلسلة بأن مُرسل الرسالة يُبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب- **السلسلة العنقودية،** وتعدّ من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:

(ب) عدة أشخاص يمررون معلومات للآخرين (أ) شخص واحد يبلغ مجموعة من الأشخاص

أنواع الاتصالات العنقودية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007) الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (ص501).

2- الإدارة بالتجوال

ويعدّ هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلاّ أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات. كما تتعاظم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء والزبائن، تشجع على اتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال) حيث غالباً ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.

3- الاتصالات غير اللفظية

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفاً.

4- السلسلة الاجتماعية

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد الاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً.

رابعاً: شبكات اتصال الفريق

جاءت شبكات اتصال الفريق استجابة لتعقد المنظمات وتعاظم مهامها ومسؤوليات القائمين عليها، والمسيّرين لها. ولهذا السبب، جاء مطورو الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها ترشيق الهياكل التنظيمية وفتح مساراتها لتأمين التدفق الفعال للبيانات والمعلومات من خلال شبكات اتصال يُطلق عليها مصطلح شبكات اتصال الفريق. والواقع أن المنظمات تتألف ليس فقط من أفراد، وإنما أيضاً من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية بكل معنى الكلمة. وتمكّن هذه الشبكات الفرق من الاتصال والتواصل فيما بينها بما يحقق أهداف التنظيم والمنظمة.

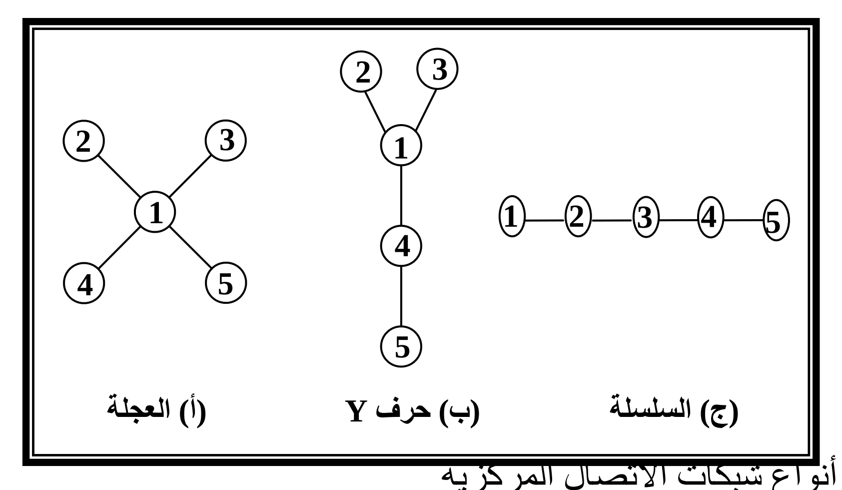
فشبكات الاتصال ما هي إلّا أنماط للاتصال يتم من خلالها تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. وتقسّم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية، وشبكات اتصال لا مركزية، وسنحاول تسليط الضوء على هذين النوعين من شبكات فريق العمل.

1- شبكة الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلباً للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

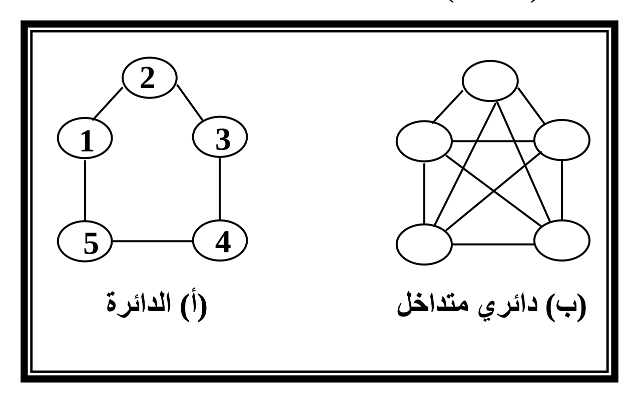
2- شبكة الاتصال اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض. ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذين تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يُستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية .. الخ. وتوجد ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال المركزية هي: العجلة، وحرف Y، والسلسلة. أما أنواع شبكات الاتصال اللامركزية فهما اثنان: الدائرة، والدائري المتداخل. الشكلان التاليان يوضحان ذلك:



أنواع شبكات الاتصال المركزية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، (ص502).



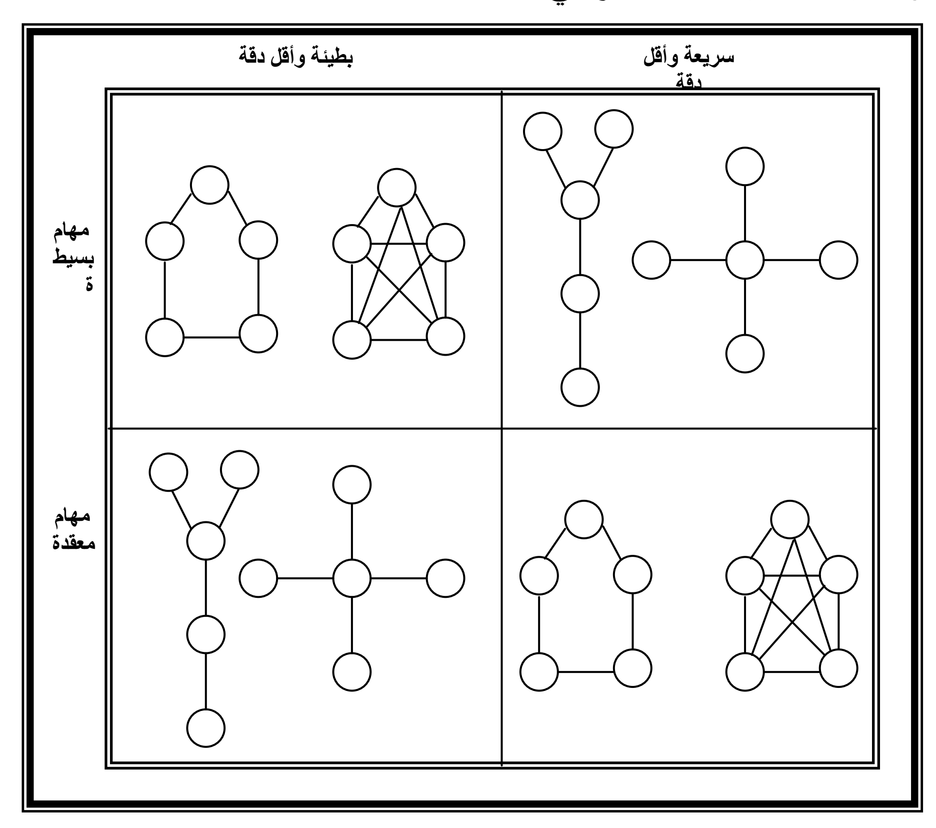
أنواع شبكات الاتصال اللامركزية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، (ص502).

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التجارب والدراسات والبحوث الميدانية أثبتت أن لكل نوع من هذه الشبكات استخداماته ومجالاته. فشبكات الاتصال المركزية تصلح في المواقف البسيطة أو غير المعقدة والتي تتطلب قدراً عالياً من المرونة والسرعة. فالقرار يتخذه شخص واحد، حيث تنتقل إليه المعلومات والبيانات ليقوم بعدئذ باتخاذ ما يلزم من قرارات. بينما قد تختلف الحالة في الاتصال اللامركزي، لأن المشاكل البسيطة هنا قد لا تجد من يحلها بسهولة وسرعة لأن الحل قد يستغرق وقتاً أكبر وينطوي على مداولات ومناقشات بين أعضاء الفريق. وبالتالي، نقول، بالاستناد إلى الدراسات الميدانية بهذا الصدد، أنه في المواقف

المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فعالية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط. كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصال اللامركزية فإنها أقل دقة في معالجة المشاكل البسيطة وأكثر دقة في معالجة المشاكل المعقدة.

ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل أدناه:



شبكات اتصال الفريق.

خامساً: الاتصالات الخارجية

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح، وغيرها كثير. فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جداً، أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها. ومن المؤكد أن هذه الاتصالات

الخارجية، والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية، سواء التقليدية منها أو الإلكترونية، الشفهية أو التحريرية، تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

1- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

2- توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

3- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعالياتها، والحصول على تغذية عكسية منه.

4- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.

5- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم رفاه المجتمع.

الفصل السادس
خاتمة وشذرات

تقديم

نقدّم في هذا الفصل الختامي خلاصة بما تضمنته فصول الكتاب. وتأتي هذه الخلاصة أو الخاتمة على شكل شذرات توضح بسهولة ودقة متناهية عالم العلاقات العامة الدولية وفضاءاته لتمكين القارئ الكريم من فهم واستيعاب الموضوع بشكل شامل وسريع.

ما هو جوهر العلاقات العامة؟

1- التفاهم الإنساني الرفيع.

2- إقامة أوطد الصلات بين أطراف لها مصالح مشتركة.

3- بناء الثقة.

ما هو الهدف الأسمى للعلاقات العامة؟

تحسين وتعزيز سمعة المنظمة لدى جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي.

ما هو المقصود بالجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة؟

- **الجمهور الداخلي:** كافة الموظفين والعمال الذين يعملون في داخل المنظمة.
- **الجمهور الخارجي:** جميع المتعاملين مع المنظمة والذين تؤثر وتتأثر المنظمة بهم.

تعريف العلاقات العامة

أولاً: وظيفة ذات صبغة إنسانية تقوم بها الإدارة لتعديل الاتجاهات وتحديد خطط وسياسات المؤسسة وتنفيذ البرامج الهادفة إلى:

1- تحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي.

2- تكريس ولاء الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة.

ثانياً: العلاقات العامة هي أيضاً: كافة الجهود الإدارية المخططة والمستمرة لبناء وإدامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها.

ثالثاً: العلاقات العامة هي أيضاً: جهد مخطط للتأثير بشكل إيجابي في

الرأي العام من خلال الأداء الناضج والسمعة الطيبة والاتصالات التفاعلية ذات الاتجاهين.

رابعاً: العلاقات العامة هي أيضاً: فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم وذلك لكسب رضاهم من خلال حسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع.

خامساً: العلاقات العامة هي أيضاً: علم اجتماعي وسلوكي تطبيقي يستهدف بالدرجة الأساس تعزيز وترسيخ ولاء الجمهور للمنظمة.

القواسم المشتركة للتعاريف السابقة الخاصة بالعلاقات العامة:

1- أنها فلسفة للإدارة اتجاه المجتمع برمته.

2- أنها سياسات وأعمال ونشاطات وظيفية وإدارية ثم اتصال وإعلام.

3- أنها نشاط إنساني واجتماعي رفيع يهدف إلى تحقيق رضا الجمهور وتكريس ولائه للمنظمة.

4- أنها نشاط يهدف إلى خدمة المصلحة العامة للجمهور أولاً ثم مصلحة المنظمة.

5- أنها نشاط مخطط ومستمر لا يتوقف فقط عند إقامة علاقات طيبة بل يسعى إلى المحافظة على هذه العلاقات وإدامتها وتكريسها والارتقاء بها.

المبادئ الأساسية للعلاقات العامة

1- إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة، تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة شأنها شأن وظائف المنظمة الأخرى.

2- تقوم العلاقات العامة الصحيحة والفعالة بين طرفين مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه.

3- تعتمد العلاقات العامة على الاتصالات التفاعلية من جانب كل من الطرفين المنظمة وجمهورها: فالاتصال فيها ذو اتجاهين وليس اتجاه واحد.

4- إنها لا تقتصر على مؤسسات معينة، أو قطاعات محددة بل أنها تشتمل على جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، التجارية

والصناعية والاجتماعية، الربحية منها وغير الربحية.

5- تحتاج العلاقات العامة إلى دعم ومؤازرة الإدارة العليا وإلا فقدت قيمتها وهيبتها.

6- تتطلب العلاقات العامة تفهماً متعمقاً لطبيعة السلوك البشري ووسائل التعامل مع هذا السلوك.

سمات العلاقات العامة

السمة الأولى: الصدق والحقيقة والأمانة المجسدة على أرض الواقع والتي يلمسها الجمهور ويفاخر بها (بمعنى ترجمة ذلك إلى أعمال ملموسة وأفعال جيدة).

السمة الثانية: الاستعانة بالحقائق والأرقام والوقائع في توضيح أهداف المنظمة للجماهير، والتعرف على اتجاهاتهم ورغباتهم وأفكارهم وبذل الجهود الرامية للتأثير في هذه الميول والاتجاهات والرغبات.

السمة الثالثة: الاعتماد على الجماهير بالدرجة الأساس ورعايتها واحترامها للرأي العام من خلال تحقيق الصالح العام للمجتمع قبل تحقيق المصلحة الذاتية للمنظمة.

أهداف العلاقات العامة

1- تعزيز وترسيخ سمعة المنظمة عن طريق إنما ء فهم الجمهور وتنويره بما تقوم به من خدمات ونشاطات.

2- بناء سمعة طيبة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة بين الجمهور الذي يتعامل معها.

3- خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

4- الحصول على ثقة الجمهور وبالتالي ولاءه للمنظمة.

5- التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي.

6- كسب ثقة المساهمين.

7- توطيد العلاقة مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

8- حل مشاكل الجمهور الداخلي والخارجي.

9- بناء وتوطيد علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة.

10- بناء وتوطيد علاقات طيبة مع مؤسسات الدولة.

11- معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المنظمة.

وظائف العلاقات العامة

1- تعريف الجمهور بالمنظمة وشرح نشاطاتها وخدماتها وإنتاجها ورسالتها وأهدافها بأسلوب واضح وواقعي وبسيط.
2- شرح سياسة المنظمة إلى الجمهور، أو أي تعديل بالسياسة وذلك بهدف كسب تعاون الجماهير معها.
3- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك من خلال تزويده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع والحقيقة.
4- التأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والمضمون.
5- تزويد إدارات المنظمة كافة بالتطورات التي تحدث في الرأي العام.
6- حماية المنظمة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة لنشر معلومات كاذبة أو مظللة.
7- تهيئة جو سليم بين المنظمة والأفراد وبين الأفراد بعضهم ببعض داخل المنظمة.
8- إبلاغ الإدارة العليا للمنظمة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.
9- بحث وتحليل جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.
10- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.
11- التأكد من أن أهداف المنظمة ونشاطاتها تلقى الاهتمام من الجمهور.
12- العمل على تدعيم العلاقة بين المنظمة وأجهزة الإعلام المختلفة.
13- إعداد وتنظيم استقبال الوفود وبرامج زيارتهم وإظهار المنظمة بالمستوى اللائق أمام الوفود والزوار والباحثين الذين يزورون المنظمة لأعمال تخدم المصلحة العامة والحركة الأكاديمية والعملية.
14- إعداد متطلبات عقد الاتفاقيات وحفظها ومتابعة تنفيذها ضمن

جدول زمني محدد.

15- تنظيم الاحتفالات بالمناسبات الدينية والقومية والوطنية والأعياد بالتنسيق مع الجهات الأخرى.

16- الإشراف على وإقامة المعارض والمتاحف والمؤتمرات، والإعداد لمشاركة المنظمة بالمعارض والندوات والمؤتمرات والنشاطات المحلية والدولية.

أهمية العلاقات العامة

تنبع أهمية العلاقات العامة من أهمية:

1- دراسة سلوك الأفراد والجماعات للتعرف على اتجاهاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في هذا السلوك.

2- توجيه سياسات ونشاطات المنظمة بما ينسجم مع رغبات وتطلعات الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة.

3- كون العلاقات العامة وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة وليس مجرد نشاط إشرافي ضيق.

أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة

أولاً: التوسع الصناعي والتجاري والتقدم التكنولوجي المتمثل في الآتي:

1- اتساع رقعة النشاطات الاقتصادية والتنموية وتنامي حجم الأعمال.

2- ازدياد التنافس بين المنظمات على اختلاف أنواعها.

3- ازدياد عدد العاملين في المنظمات وتنامي مشاكلهم وكذلك الحاجة لحل هذه المشاكل.

4- حصول فجوة ما بين الجمهور الخارجي والمنظمة (حالات سوء فهم وغموض في أهداف وتطلعات كل منهما).

5- حصول فجوة ما بين الجمهور الداخلي والمنظمة (لعدم فهم أي منهما لأهداف بعضهما البعض).

6- إدراك المنظمات بأن أفضل وسيلة للنجاح تكمن في تمتين العلاقات الحميمية ما بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

ثانياً: تنامي دور نقابات العمال ومنظمات الدفاع عن حقوق المستهلكين

أصبح للنقابات ومنظمات الدفاع عن حقوق المستهلكين قوة وتأثير الأمر الذي تطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المنظمة وهذه النقابات والجمعيات بشكل يخدم المصلحة العامة.

ثالثاً: دور الرأي العام وأهميته

1- احترام المجتمعات الحديثة لإرادة الإنسان وحقه في التعبير عن رأيه دون وساطة أو وصاية.

2- أصبح المواطن (المستهلك مثلاً) سيد السوق وصارت كل سياسات الإنتاج والتسويق والخدمات تدور حوله وفقاً لما يريد بالضبط.

3- تنامي قوة الجماهير في التأثير على الحكومات وسياساتها من خلال ممثليها في البرلمانات والنقابات والجمعيات.

4- حق المواطن في المعرفة حيث أجازت التشريعات للمواطن الحصول على المعرفة عن كل شيء تقريباً وكذلك مقاضاة المنظمات التي لا توفر له المعلومة الصحيحة.

رابعاً: تقدم وتطور وسائل الاتصالات

تعدّ وسائل الاتصال العصب الرئيسي للعلاقات العامة. فمن خلال هذه الوسائل يمكن:

1- تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المنظمة وإدارتها من جهة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى.

2- إقامة أقوى الروابط وإيصال أدق المعلومات ونقل أحدث الأخبار والمعلومات عند وقوعها.

3- تمتين الثقة المتبادلة والحوار الصريح والدائم ما بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

4- تحويل العالم برمته إلى قرية صغيرة.

العلاقات العامة والتنمية

تعني التنمية ما يلي:

1- إحداث تغيير اجتماعي مادي (رفع المستوى الاقتصادي

والتكنولوجي للمجتمع مثلاً).

2- إحداث تغيير اجتماعي معنوي (تغيير اتجاهات الناس وتقاليدهم وميولهم مثلاً).

ولكي يتحقق التغيير بشكل فعال ينبغي:

مشاركة الجماهير الفعالة في عملية التغير.

ما هو دور العلاقات العامة في ذلك؟

دور العلاقات العامة هو:

العلاقات العامة هي إحدى الوسائل الفعالة التي يمكن عن طريقها تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الجمهور وبالتالي تحويله إلى جمهور إيجابي متعاون مع:

1- الدولة في مساعيها التنموية.

2- المنظمات التي تسعى لمساعدة الدولة في مساعيها التنموية.

3- المجتمع برمته.

وباختصار نقول:

تستطيع العلاقات العامة من خلال وسائلها الإعلامية وقدراتها الإقناعية وثقة الجماهير بها أن ترشد وتوجه عملية التنمية من خلال تطوير وبلورة وعي الجماهير وهو الوعي الذي يقود هذه الجماهير إلى مساندة ودعم جهود التنمية.

دور العلاقات العامة في المنظمات العربية:

أولاً: دورها في المجال السياسي:

1- غرس الشعور بالانتماء الوطني والقومي لدى الجماهير. فشعور المواطن بالولاء يدفعه إلى التضحية والعمل من أجل بناء وتقدم وطنه وأمته.

2- تعميق وعي الجماهير وإيمانها بسياسة الدولة وخططها لتحصين هذه الجماهير ضد محاولات التشويش وكذلك لضمان مساهمة الجماهير في مسيرة البناء.

3- نشر الوعي السياسي لدى الجماهير وحثهم على المشاركة السياسية

في إبداء الرأي بخطط وقرارات الدولة من خلال الممارسة الديمقراطية السليمة.

4- تهيئة الجماهير للتغيّرات التي ستحصل وإيضاح آثارها لغرض تكييف الجماهير مع هذه التغيّرات التي تصدر بصددها وعدم مفاجئتها وبالتالي تعجز عن فهمها ما يكون رد فعلها سلبياً.

5- إفساح المجال لكافة الآراء الوطنية للتعبير عن نفسها وتشجيع الحوار الديمقراطي بين مختلف الآراء لمصلحة البلد.

ثانياً: دورها في المجال الاقتصادي:

1- تبصير المواطنين بحقيقة الأوضاع الاقتصادية والتحديات التي تواجه التنمية وتأهيلهم للقيام بأعباء المشاركة والمبادرة الذاتية لعلاج هذه المشكلات.

2- قيام الأجهزة الإعلامية بتوسيع رقعة الحوار الخاص بخطط التنمية الاقتصادية وتفسير البيانات والمعلومات الواقعية إلى الجماهير (فمشاركة الجماهير في مناقشة وضع الخطط وتعاونهم مع الأجهزة الإدارية في إنجاحها له الأثر الأكبر في التغلب على المشكلات التي تواجهها).

3- تستطيع العلاقات العامة في المنظمات أن تتعاون مع الإدارات والأقسام الإدارية التابعة للمنظمة كالمبيعات والإعلان وبحوث التسويق
والإنتاج وتساعدهم بخدمات إضافية وذلك بتزويدهم بالمعلومات عن الأسواق وكذلك بالنصائح الإرشادات التي تعزز مكانتهم وسمعتهم بين الجماهير.

4- تنمية الوعي الادخاري ضرورة قومية لتوفير الاستثمارات اللازمة لمشروعات الخطة التنموية. كما أن الادخار يساعد على ترشيد الاستهلاك وتوجيهه ما يعود على الأسرة والمجتمع بالنفع الوفير.

5- تعميق إجراءات وبرامج الأنشطة التعاونية وتكريس قيمها التربوية واستثمار مردوداتها السلوكية والاقتصادية والاجتماعية في خلق النموذج الإنساني المواكب لإجراءات الدولة .

ثالثاً: دورها في المجال الاجتماعي:

1- التعايش مع الجماهير والتفاعل الصادق معها في معاناتها الاقتصادية والاجتماعية ومشاركتها آلامها وأفراحها والمساهمة الجادة بنوعيتها.
2- تغيير العادات الاجتماعية والصحية السيئة وتنمية الوعي الصحي والاجتماعي بين الجماهير من خلال الندوات والمحاضرات والأفلام الوثائقية.
3- الدعوة إلى ترشيد الأنماط السلوكية المختلفة والتي تسود أحياناً في الأفراح والمناسبات الدينية والتأكيد على القيم الروحية الصحيحة للقضاء على العادات والتقاليد البالية الضارة بالمجتمع وسمعة البلد.

رابعاً: دورها في المجال الإداري

1- توعية العاملين في قطاعات الدولة والقطاعات الأخرى بالحرص على المصلحة العامة من خلال القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها وتنفيذها.
2- توعية العاملين بالحرص الشديد على إقامة علاقات طيبة مع الجماهير التي تتعامل معها واعتبار هذه العلاقات الطيبة الأساس الذي تنطلق منه المنظمة للبقاء والنمو والازدهار.
3- توعية وتعريف العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم.
4- توعية المواطنين بضرورة احترام العاملين في المنظمات المختلفة وعدم الإساءة إليهم وتقدير ظروفهم لأنهم إنما وجدوا أصلاً لخدمتهم.

وسائل الاتصال ودورها في العلاقات العامة

أولاً: الاتصال

يعرف الاتصال في إطار العلاقات العامة بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق والمعرفة إلى الجماهير (الرأي العام) بهدف التأثير فيه في الاتجاه الذي يضمن تأييده وتفهمه للمنظمة.

ولكي يكون الاتصال فعالاً ينبغي أن يكون باتجاهين:

1- من المنظمة إلى الجماهير.

2- ومن الجماهير إلى المنظمة

وتعتبر وسائل الإعلام المختلفة + الكلمة المنطوقة من أبرز الوسائل التي يتم استخدامها في مجال الاتصال:

1- وسائل طباعية (مثل الصحف والمجلات والنشرات والبروشورات .. الخ).

وتعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة التي هي بحاجة إلى خبرة ومقدرة في الصياغة والكتابة والبلاغة للتعبير عن الأفكار المراد توصيلها.

2- وسائل سمعية (مثل المذياع والخطب والمحاضرات).

وتعتمد على القدرة اللفظية لمرسل الرسالة، وقابليته على الاقتناع وشفافيته وعفويته ودفء عباراته وكيفية نطقها.

3- وسائل مرئية (مثل الرسوم والمعارض والتلفزيون والسينما والبوسترات .. الخ).

4- وسائل مزدوجة (سمعية وبصرية)

مثل التلفزيون والسينما والمسرح والانترنت التي تعتمد على الصوت والصورة معاً.

ثانياً: مكونات الاتصال:

1- المرسل (مصدر الاتصال) Sender: الذي يبدأ أو يستهل عملية الاتصال.

2- المستلم (مستقبل الاتصال) Receiver: الذي تنتهي إليه عملية الاتصال.

3- الرسالة Message: الرسالة تعبر عن مضمون معين يراد به نقل معناه إلى طرف ثانٍ هو المستلم. والرسالة الناجحة لابد أن تتضمن هدفاً معيناً يراد تحقيقه، وإلا فإنها ستفقد أهميتها.

وينبغي أن تصاغ الرسالة بأسلوب يفهمه المستلم جيداً، وأن تتصف بعدة مواصفات كالتركيز والوضوح والدقة وغيرها.

4- الوسيلة Channel: وهي الأداة التي يتم استخدامها لإيصال المعلومات والأفكار بين أطراف عملية الاتصال.

وتقسم وسائل الاتصال إلى أربع مجموعات هي:

ثالثاً: أنواع الاتصالات في المنظمة:

1- الاتصالات الرسمية:

- وهي اتصالات تحكمها أسس وأصول ومبادئ محددة، وينبغي أن تكون معروفة للجميع.

وتقسم الاتصالات إلى:

أ- الاتصالات النازلة: من الرئيس إلى مرؤوسيه، مثل المذكرات واللقاءات ومناقشة الموازنات. وغالباً ما تكون التغذية العكسية فيها منخفضة.

ب- الاتصالات الصاعدة: من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح معوقات التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. التغذية العكسية حيوية جداً.

ج- الاتصالات الأفقية والجانبية: الاتصالات بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة.

د- الاتصالات المتقابلة أو المحورية: اتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً.

هـ- الاتصالات الخارجية: بين المديرين والأطراف الأخرى خارج المنظمة، مثل المجهزين والمستهلكين والمشترين الصناعيين وغيرهم.

2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة اتصالات تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة من دون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها وعفويتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

رابعاً: وسائل الاتصال في مجال العلاقات العامة:

تقسم إلى قسمين أساسيين هما:

1- **الوسائل المباشرة:** مثل المحاضرات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية وعن طريق الانترنت والندوات .. الخ.

2- **الوسائل غير المباشرة:** مثل المذياع والتلفاز والصحف والكتب ... الخ.

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال مجتمعة إلى أقسام فرعية هي:

1- **الوسائل المقروءة:** كالكتب والمجلات والنشرات والمراسلات ... الخ.

2- **الوسائل المرئية:** كالمعارض والمتاحف والصور والسينما الصامتة ... الخ.

3- **الوسائل السمعية:** كالمذياع والهاتف وأجهزة الاتصالات الداخلية...الخ.

4- **الوسائل السمعية والبصرية:** كالسينما والتلفزيون والانترنت والمؤتمرات والندوات... الخ.

5- **الوسائل الصامتة:** اللغة الصامتة (الإيماءات والإشارات وتعبيرات الجسم والوجه ... الخ).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- د. بشير العلاق، مبادئ الإدارة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

2- د. بشير العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1996.

3- د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

4- د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2005.

5- د. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، كتاب مترجم إلى العربية، منشورات دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1991.

6- د.حميد الطائي، ود. بشير العلاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات). دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

7- د. حميد الطائي، ود. بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

8- د. زكي غوشة، العلاقات العامة في الإدارية المعاصرة، الأردن، 2003.

9- د. عبد المجيد السيد عبد المجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.

10- د. فؤاد الشيخ سالم، ود. زياد رمضان (وآخرون)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

11- د. لبنان هاتف الشامي، ود. عبد الناصر جرادات، العلاقات العامة في الإدارة (المبادئ والأسس العلمية). المركز القومي للنشر) الأردن.

12- د. محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة، 2004.

13- د. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة، 2004.

14- د. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

14- د. مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة، دار تهامة للنشر، جدة، 2003.

51- د. ناجي معلا، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، 1992.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Ana, Parkinson (2007). Public Relations: Text and Case studies, Vantage Press, New York, U.S.A.

2- Albert, Rosenberg (2007). Public Relations. Admiral Publishers, Canada.

3- Abraham Maslow, Chris Agyris and others A Bock of Management Scientists, Vantage Press, New York, 1995.

4- Andrew H. Vandeven and others: "Determinants of Coordination Modes Within Organizations". American Sociological Review, Vol. 41 April 1976.

5-Andrew Dubrin, Human Relations: A Job-Oriented Approach, Preston, N.Y, 2004.

6- Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harper & Brothers, N.Y. 2003.

7- David, Ford (2008). Managing Public Relations. Ts Publishing, Australia.

8-Druker P; Management for Eesults: Economic Tasks and Rick Taking Decisions, Harper, N.Y. 1964.

9- Fayol H.. General an Industrial Management, Pitman, London, 2004.

10- Freeze J. D & Miner F. C, "Henri Fayol: A New Definition of Administration " The Academy of Management Proceeding, New York, 1980.

11- George Steiner. Top Management Planning, Macmillan, N.Y. 2006.

12- George Sciner, "The Rise of the Corporate Planner" Harvard

Business Review, Sep-Oct 1970.

13- Hanson, Buckiey (2008).

14- H. Simon. "Comments of the Theory of Organization" American Political Science Review, Vol 46. No. 4, 1952.

15- Hall T. D. and Hall F.S M: What's New in Career Management, Organization's Dynamies, 2004.

16- John Mc Donald, "How Business Make Decisions" Forune, August, 1955.

17- John Hicks and J. Stone "The Identical Success", Journal of Applied Psychology, Vol 46 Dec 1962.

18- James Thompson: Organizations in Action, Mc Graw-Hill, N. Y. 2006.

19- Jay Galbratih, "Organizational Design" Interfaces, Vol. 4, No. 3, may 1974.

20- John Campbell and others: Managerial Behaviour, Mc Graw-Hill, N. Y. 2003.

21-Kato & Ralf: Productivity in Japan, A Practical Study, Tokyo University, 2003.

22- Koontz and O' Donnel, Principles of Management, McGraw-Hill, N.J, 2005.

23- Korman A. K. Organizational Behavior, Englewook, Cliffs, N.J, 1980.

24- Kallman E. and Gupta R, Top Management Commitment To Strategic Planning, Am Empirical Study: Managerial Planning 1979.

25- Koontz, H. and O'Donnel, C; Management: A Book for Reading, Mc Gaw-Hill N.Y. 2005.

26- Kahalas, Harvey, "Planning Types and Approaches, A Necessary Function": Managerial Planning, May-June 1980.

27-Locke E. A, The Idea of Frederick W. Taylor, An Evaluation, The Academy of Management Review, Vol7. 1983.

28-Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, Pitman, New York, 2001.

29- P.R Lowranec and J. W, Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations". Administrative Science Quarterly, Jan. 1967.

30- Pedar P: Planning: A Guide To Implementation: Managerial Planning, July-August, 1980.

31- Peter Lorange and Richard Vancil "How to Design A Strategic Planning System". Harvard Business Review. Sep-Oct. 1976.

32- Paul Lawrence and Jay Lorsch: Organization and Environment, Harvard University Press 2001.

33- Ralph Davis, The Fundamentals of Top Management. Harper and Brothers, N. Y. 1950.

34- Reves and J. Woodward, The Study of Management Control in Industrial Organization: Behavior and Control, Oxford University Press, 2006.

35- Robert L. Helibroner, "How To Make an Intelligent Decision?" Think, Dec 1966.

36- Steven Carrol and Henri Tosi, Management By Objectives, Macmillan, N.Y. 2004.

37- Steve, Lesley (2008). Global PR. John Wiley & sons, The U.K.

38-Shapero H. J & Wahba M. A, Frederick W. Taylor: 62 Years Later, Personnel Management, 2001.

39- Steve, Keganson (2008). Effective Management of Global PR. Prenticw-Hall, Saddle River, New Jersey, U.S.A.

40- Terry P. T. Mechanisms for Environmental Scanning: long Range Planning June 1977.

41- The Macror Deal: Bad Timing Bad, Business, "Business Week. Oct. 13 1980.

42- Wiliam Newman and John Logan, Strategy, Policy, and Control Management … Southwestern. Ohio. 2005.